

**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Российская академия предпринимательства»  
(АНО ВО «РАП»)**



**Кафедра:** Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство  
(название кафедры)

**Авторы:** Лукьянова А.В., д.э.н., доцент  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

(наименование учебной дисциплины)

**Направление:** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность:** Государственное и муниципальное управление

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная, заочная

Одобрена на заседании Ученого совета АНО ВО «РАП»  Протокол № 4 от «31» августа 2017 г.	Одобрена на заседании кафедры «Управление персоналом»  Протокол № 7 от «29» августа 2017 г.
---	--

Москва, 2017 г.

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» - формирование у студентов твердых теоретико-методологических знаний и закрепление профессиональных навыков в области кадрового консалтинга и по осуществлению консалтинговых проектов.

### **Задачи дисциплины:**

Задачей изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является приобретение студентами прочных теоретических знаний и практических навыков в области, определяемой основной ее целью.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты
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	<b>Знать:</b> теоретические основы управленческого консалтинга типологию управленческих решений, разбираться в факторах, формирующих уровень и качество решений; теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и уметь их применять для решения прикладных задач; <b>Уметь:</b> осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных хозяйственных ситуациях; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений; оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений; обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности. <b>Владеть:</b> специальной экономической и управленческой терминологией и профессиональной лексикой по направлению подготовки; методами оценки эффективности и качества принятых управленческих решений; методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;
ПК-2	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<b>Знать:</b> основы управленческого консультирования сущность управления и развития организационной структуры; особенности профессионального развития личности; особенности профессионального управления кадрами; теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом; закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления; личностные и социально-психологические основы организационного поведения; способы разрешения конфликтных ситуаций. <b>Уметь:</b> применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию; анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение;

		<p>регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации.</p> <p><b>Владеть:</b>  методами, способами и приемами управленческого консультирования;  методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;  навыками самоорганизации и самостоятельной работы;  навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.);  навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов;  современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</p>
--	--	--

## 2.1. Формируемые компетенции по разделам дисциплины

Наименование раздела дисциплины	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)
<b>Основы управленческого консалтинга</b>	<p>Объект и предмет и метод управленческого консалтинга. Понятие управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга (как деятельность, как процесс и результат интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов), как форма помощи, как сервисная услуга, как средство повышения управленческой компетентности, как метод внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.) Содержание и структура теории управленческого консалтинга.</p> <p>Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Особенности услуги управленческого консультирования. Междисциплинарные связи. История управленческого консалтинга в России и за рубежом. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР. Предпосылки возникновения управленческого консультирования.</p> <p>Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.</p>		<p><b>знать:</b> теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; пути становления и развития российского рынка консультационных услуг;</p> <p><b>уметь:</b> использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности;</p> <p><b>владеть:</b> методами управленческого консультирования;</p>
<b>Основные стадии консультационного процесса.</b>	<p>Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.</p> <p>Этапы управленческого консультирования: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, обратная связь и презентация способов решения проблемы</p>		<p><b>знать:</b> типологию управленческих решений, теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений;</p> <p><b>уметь:</b> осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных ситуациях; разрабатывать и обосновывать вариан-</p>

	заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендации консультантов, реализация управленческого решения. Особенности консультирования в кризисной ситуации.		ты эффективных управленческих решений; <b>владеть:</b> методами оценки эффективности и качества принятых управленческих решений; методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;
<b>Методы управленческого консалтинга.</b>	Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга. Что является результатом рекомендательного и процессуального консалтинга. Методы управленческого консалтинга: индивидуальная работа с первыми лицами организации в форме коучинга или рекомендательного консалтинга, рефлексивные игры и семинары, деловые и ролевые игры, отлаживание системы управления в «ручном режиме» в формате длительной работы с топ-менеджерами, метод живого моделирования коллективной деятельности, разработка и написание рекомендаций, тренинг навыка, тренинг рефлексии. Новые методы воздействия на управленческую структуру организации (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование, метод «Шесть сигм». Новые формы оказания консалтинговых услуг (коучинг). Характеристики консультантов и типы заказчиков. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.		<b>знать:</b> методы управленческого консультирования; методы оценки результативности консультирования; методы кадрового консалтинга; <b>уметь:</b> осуществления консультационной деятельности; проводить сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга проводить кадровый консалтинг совместно со специализированными компаниями; использовать различные формы и методы управленческого консалтинга; <b>владеть:</b> методами управленческого консультирования для выбора консалтинговой организации и проведения организационной диагностики предприятия; методами управленческого консультирования для подготовки самодиагностики и структуризации проблемного поля организации;
<b>Понятие стабильности и динамики организации.</b>	Гомеостаз и развитие организации. Источники организационных изменений. Организационная нестабильность и ее основные формы. Цикличность как форма организационного развития. Теории организационных циклов. Фазы организационного цикла. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения. Источники развития организации.		<b>знать:</b> источники организационных изменений. теории организационных циклов. <b>уметь:</b> обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности. <b>владеть:</b> методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;
<b>Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.</b>	Феномен руководства и лидерства. Типы лидерства. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский). Пять типов попустительского стиля руководства как пять способов избегания ответственности руководителя. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства. Типичные ошибки руководителя этапе диагностики проблемы, разработки решения и внед-		<b>знать:</b> стили руководства <b>уметь:</b> обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности руководства. <b>владеть:</b> методологическими и организационными основами процесса разработки организационных изменений;

	<p>рения решения проблемы. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства. Различные уровни организационных изменений (изменения в окружающей среде, организационные изменения в основной структуре, в задачах и деятельности организации, в применяемой технологии, в управленческих структурах и процессах, в организационной культуре, в эффективности работы организации, в людях).</p>		
<p><b>Понятие управленческой культуры</b></p>	<p>Понятие корпоративной культуры. Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации. Определение управленческой культуры. Определение корпоративной культуры. Корпоративная культура по Чарльзу Ганди. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры. Другие классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом.</p>		<p><b>Знать:</b> понятие корпоративной культуры; особенности управленческой культуры; <b>Уметь:</b> применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; проводить инновационные изменения в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации. <b>Владеть:</b> методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации; навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.); навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов;</p>
<p><b>Современное состояние рынка консалтинговых услуг.</b></p>	<p>Различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие или узко специализированные фирмы. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.</p>		<p><b>знать:</b> возможности, преимущества и недостатки существующих компаний в области управленческого консалтинга; перспективы развития консалтингового рынка; <b>уметь:</b> использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности; устанавливать необходимые консультант-клиентские отношения; использовать на практике рекомендации консультантов; проводить кадровый консалтинг совместно со специализированными компаниями; <b>владеть:</b> методами управленческого консультирования для выбора консалтинговой организации и проведения организационной диагностики предприятия;</p>
<p><b>Сравнительный</b></p>	<p>Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сфе-</p>		<p><b>Знать:</b> методику сравнительного анализа кон-</p>

<b>анализ рынка услуг управленческого консалтинга</b>	рам деятельности (финансовая деятельность компании, финансовый и налоговый учет, управленческая компетентность и управленческий технологии, управление персоналом, реклама и маркетинг, безопасность, стимулирование сбыта, вопросы обучения, подготовки и переподготовки персонала организации) и по различным секторам экономики (производство товаров народного потребления, промышленные предприятия, предприятия энергетического сектора, правительственные учреждения, учреждения здравоохранения и образования, научно-исследовательские учреждения, средства массовой информации, предприятия оптовой и розничной торговли, компании сферы телекоммуникаций).		салтинговых услуг по различным сферам деятельности и по различным секторам экономики <b>Уметь:</b> оценивать экономическую и социальную эффективность управленческого консультирования; <b>Владеть:</b> сравнительным анализом рынка услуг управленческого консультирования
---	---	--	---

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока Б1 «Дисциплины (модули)»: Б1.В.ОД.8. Дисциплина участвует в формировании профессиональных компетенций организационно-управленческой деятельности.

Дисциплина базируется на общеэкономических знаниях, полученных студентами в результате изучения таких дисциплин, как «Теория организации», «Теория управления», «Социология», «Социология управления», «Инновационный менеджмент», «Управление проектами».

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

#### Очная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов	
		Всего по учебному плану	Семестры
<b>Контактная работа (всего)</b>		<b>40</b>	
В том числе:			
лекции (Л)		20	20
практические (ПЗ) занятия		20	20
в том числе в интерактивной форме		<b>12</b>	12
<b>Самостоятельная работа (СРС):</b>		<b>68</b>	68
Виды промежуточной аттестации, контроль		-	Зачет с оценкой
<b>ОБЩАЯ трудоемкость дисциплины:</b>	Часы:	<b>108</b>	108
	Зач. ед.	<b>3</b>	3

#### Заочная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов	
		Всего по учебному плану	Курсы
<b>Контактная работа (всего)</b>		<b>10</b>	<b>10</b>

В том числе:			
лекции (Л)		4	4
практические (ПЗ) занятия		6	6
в том числе в интерактивной форме		4	4
<b>Самостоятельная работа (СРС):</b>		<b>94</b>	<b>94</b>
Виды промежуточной аттестации, контроль		4	4 Зачет с оценкой
<b>ОБЩАЯ</b> трудоемкость дисциплины:	Часы:	<b>108</b>	<b>108</b>
	Зач. ед.	<b>3</b>	<b>3</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

### Очная форма обучения

Тема (раздел) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности в часах				Формы контроля
	Л	ПЗ	СР	Всего	
Основы управленческого консалтинга	2	2	8	12	Опрос
Основные стадии консультационного процесса.	2	2	8	12	
Методы управленческого консалтинга.	2	2	8	12	
Понятие стабильности и динамики организации.	2	2	8	12	
Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.	4	4	10	18	Тестирование
Понятие управленческой культуры	2	2	8	12	
Современное состояние рынка консалтинговых услуг.	2	2	8	12	
Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга	4	4	10	18	
<b>Промежуточный контроль</b>					<b>Зачет с оценкой</b>
<b>ВСЕГО:</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>68</b>	<b>108</b>	

### Заочная форма обучения

Тема (раздел) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности в часах				Формы контроля
	Л	ПЗ	СР	Всего	
Основы управленческого консалтинга	2	-	10	12	Опрос
Основные стадии консультационного процесса.	-	-	14	14	
Методы управленческого консалтинга.	2	-	10	12	
Понятие стабильности и динамики организации.	-	-	14	14	
Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.	-	2	10	12	Тестирование
Понятие управленческой культуры	-	2	10	12	
Современное состояние рынка консалтинговых услуг.	-	-	14	14	
Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга	-	2	12	14	
<b>Промежуточный контроль</b>				<b>4</b>	<b>Зачет с оценкой</b>
<b>ВСЕГО:</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>94</b>	<b>108</b>	

### 5.1. Практические занятия Очная форма обучения

Тема (раздел) учебной дисциплины	Наименование практических занятий	Всего часов/ в интерактивной форме	Интерактивная форма
Основы управленческого консалтинга	Содержание и структура теории управленческого консалтинга. Особенности услуги управленческого консультирования	2	
Основные стадии консультационного процесса.	Этапы управленческого консультирования: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, реализация управленческого решения	2	
Методы управленческого консалтинга.	Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга. Методы воздействия на управленческую структуру организации	2/4	Метод развивающей кооперации
Понятие стабильности и динамики организации.	Анализ организационной нестабильности и ее основных форм. Цикличность как форма организационного развития	2	
Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.	Анализ типичных ошибок руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы	4/4	Метод развивающей кооперации
Понятие управленческой культуры	Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом.	2	
Современное состояние рынка консалтинговых услуг.	Анализ консультирования в сфере малого бизнеса	2	
Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга	Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности	4/4	Метод развивающей кооперации
<b>ВСЕГО:</b>		<b>20/12</b>	

### Заочная форма обучения

Тема (раздел) учебной дисциплины	Наименование практических занятий	Всего часов/ в интерактивной форме	Интерактивная форма
Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.	Анализ типичных ошибок руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы	2/2	Метод развивающей кооперации
Понятие управленческой культуры	Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом.	2	
Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга	Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности	2/2	Метод развивающей кооперации
<b>ВСЕГО:</b>		<b>6/4</b>	

### 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема (раздел) учебной дисциплины	Вид самостоятельной работы студента. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы	Всего часов очная ф.о. заочная ф.о.



<p><b>Основы управленческого консалтинга</b></p>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников: Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; -[Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a> Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a> Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p>	<p>8 10</p>
<p><b>Основные стадии консультационного процесса.</b></p>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников: Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a> Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a> Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a></p>	<p>8 14</p>
<p><b>Методы управленческого консалтинга.</b></p>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников: Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a> Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a> Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник /</p>	<p>8 10</p>

	<p>А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a></p>	
<p><b>Понятие стабильности и динамики организации.</b></p>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников:</p> <p>Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a></p> <p>Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a></p> <p>Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a></p> <p>Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p> <p>Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a></p>	<p>8</p> <p>14</p>
<p><b>Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.</b></p>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников:</p> <p>Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-4809-4; -[Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a></p> <p>Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a></p> <p>Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p> <p>Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN</p>	<p>10</p> <p>10</p>

	978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a>	
<b>Понятие управленческой культуры</b>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников:</p> <p>Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-4809-4; -[Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a></p> <p>Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a></p> <p>Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a></p> <p>Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p> <p>Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a></p>	8 10
<b>Современное состояние рынка консалтинговых услуг.</b>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников:</p> <p>Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a></p> <p>Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p> <p>Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a></p>	8 14

<b>Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга</b>	<p>Проработка учебного материала по конспекту лекции, учебной и научной литературе. Подготовка докладов к семинарским занятиям. Самостоятельное освоение темы, изучение литературы из приведенных источников:</p> <p>Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-4809-4; -[Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436114</a></p> <p>Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453046</a></p> <p>Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457779</a></p> <p>Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116632</a></p> <p>Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a></p>	10
<b>ВСЕГО: Очная форма</b>		<b>68</b>
<b>Заочная форма</b>		<b>94</b>

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценивание и контроль сформированности компетенций по дисциплине осуществляется с помощью текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация проводятся в соответствии с «Положением об организации текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» в Академии.

### 7.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

№ п/п	<i>Перечень компетенций, формируемых дисциплиной</i>	
1	ПК-1, ПК-2	
2	<i>Этапы формирования компетенций</i>	<i>Коды формируемых компетенций</i>
	<i>Название и содержание этапа</i>	
	<p><u>Этап 1: Знать</u> теоретические основы управленческого консалтинга типологию управленческих решений, разбираться в факторах, формирующих уровень и качество решений; теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и уметь их применять для решения прикладных задач;</p>	ПК-1, ПК-2

<p>основы управленческого консультирования  сущность управления и развития организационной структуры;  особенности профессионального развития личности;  особенности профессионального управления кадрами;  теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;  закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления;  личностные и социально-психологические основы организационного поведения;  способы разрешения конфликтных ситуаций.</p>	
<p><u>Этап 2: Уметь</u>  осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных хозяйственных ситуациях;  разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;  оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений;  обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности.  применять способы и приемы совершенствования профессионального развития;  организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию;  осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;  анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений;  анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности;  выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение;  регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации.</p>	ПК-1, ПК-2
<p><u>Этап 3: Владеть</u>  специальной экономической и управленческой терминологией и профессиональной лексикой по направлению подготовки;  методами оценки эффективности и качества принятых управленческих решений; методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;  методами, способами и приемами управленческого консультирования;  методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;  навыками самоорганизации и самостоятельной работы;  навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.);  навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов;  современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</p>	ПК-1, ПК-2

## 7.2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Коды компетенций	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций			
			Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
ПК-1	<p><b>Знать:</b> теоретические основы управленческого консалтинга типологию управленческих решений, разбираться в факторах, формирующих уровень и качество решений; теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и уметь их применять для решения прикладных задач;</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных хозяйственных ситуациях; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений; оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений; обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> специальной экономической и управленческой терминологией и профессиональной лексикой по направлению подготовки; методами оценки эффективности и качества принятых управленческих решений; методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;</p>	<p><u>Пороговый уровень:</u> Показатели усвоения знаний содержат описание действий, отражающих работу с информацией, выполнение различных мыслительных операций - дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач</p> <p><u>Базовый уровень:</u> Показатели для проверки освоения умений содержат требования к выполнению отдельных действий и/или операций - позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам</p> <p><u>Повышенный уровень:</u> Наименования данных результатов обучения включают характеристику навыков, приобретенных в процессе решения профессиональных задач - предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении</p>	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоеным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины (модуля) учебные задания выполнены, качество выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоеным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины (модуля) учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоеным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины (модуля) учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) не освоено. Необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены с грубыми ошибками. Дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины (модуля) не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий
ПК-2	<p><b>Знать:</b> основы управленческого консультирования сущность управления и развития организационной структуры; особенности профессионального развития личности; особенности профессионального управления кадрами; теоретические основы поведения индивиду-</p>	<p><u>Пороговый уровень:</u> Показатели усвоения знаний содержат описание действий, отражающих работу с информацией, выполнение различных мыслительных операций - дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач</p> <p><u>Базовый уровень:</u> Показатели для проверки освоения умений содержат требования к выполнению отдельных действий и/или операций - позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам</p> <p><u>Повышенный уровень:</u> Наименования данных результатов обучения включают характеристику навыков, приобретенных в процессе решения профессиональных задач - предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении</p>	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоеным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины (модуля) учебные задания выполнены, качество выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоеным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины (модуля) учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоеным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины (модуля) учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.	Теоретическое содержание дисциплины (модуля) не освоено. Необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены с грубыми ошибками. Дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины (модуля) не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

<p>мов, групп и организации в целом; закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления; личностные и социально-психологические основы организационного поведения; способы разрешения конфликтных ситуаций.</p> <p><b>Уметь:</b> применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию; анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение; регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации.</p> <p><b>Владеть:</b> методами, способами и приемами управленческого консультирования; методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации; навыками самоорганизации и самостоятельной работы; навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.); навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</p>					
---	--	--	--	--	--

### **7.3. ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

#### **Оценивание результатов промежуточного контроля (зачет с оценкой)**

Уровень знаний определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» - студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Оценка «хорошо» - студент показывает глубокие знания программного материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В тоже время при ответе допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» - студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуется уточняющие вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» - студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускается грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом.

#### **Оценивание результатов опроса**

«Отлично» – вопрос раскрыт полностью, точно обозначены основные понятия дисциплины в соответствии с теоретическим материалом.

«Хорошо» – вопрос раскрыт, однако нет полного описания всех необходимых элементов.

«Удовлетворительно» – вопрос раскрыт не полно, присутствуют грубые ошибки, однако есть некоторое понимание раскрываемых понятий.

«Неудовлетворительно» – ответ на вопрос отсутствует или в целом не верен.

#### **Оценивание результатов тестирования**

«Отлично» – 80-100% правильных ответов.

«Хорошо» – 51-79% правильных ответов.

«Удовлетворительно» – 35-50% правильных ответов.

«Неудовлетворительно» – 34% и меньше правильных ответов.



**7.4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

<i>Код компетенции</i>	<i>Этап формирования компетенции</i>	<i>Описание этапов формирования компетенций</i>	<i>Примерные оценочные средства</i>
ПК-1	Знать	теоретические основы управленческого консалтинга типологию управленческих решений, разбираться в факторах, формирующих уровень и качество решений; теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и уметь их применять для решения прикладных задач;	<p><b>Перечень вопросов для устного опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие управленческого консалтинга.</li> <li>2. Определение управленческого консалтинга.</li> <li>3. Содержание и структура теории управленческого консалтинга.</li> <li>4. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки.</li> <li>5. Особенности услуги управленческого консультирования.</li> <li>6. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.</li> <li>7. Предпосылки возникновения управленческого консультирования.</li> <li>8. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.</li> <li>9. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена.</li> <li>10. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.</li> <li>11. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.</li> <li>13. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности.</li> <li>14. Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики.</li> <li>15. Основные стадии консультационного процесса.</li> <li>16. Особенности консультирования в кризисной ситуации.</li> <li>17. Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга. Что является результатом рекомендательного и процессуального консалтинга.</li> <li>18. Методы управленческого консалтинга.</li> <li>19. Новые методы воздействия на управленческую структуру организации.</li> <li>20. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.</li> <li>21. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.</li> <li>22. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.</li> <li>23. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга.</li> <li>24. Предмет работы психолога-консультанта.</li> <li>25. Регламент отношений «клиент-консультант».</li> <li>26. Возможности и ограничения управленческого консалтинга.</li> </ol> <p><b>Задания в тестовой форме</b></p>

1. Консалтинг

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 усвоенных договором условиях, для разрешения проблем клиента.

Г) решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности

2. Процесс консультирования

А) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента

Б) деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций

В) любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы

Г) последовательная серия действий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем клиента и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

3. На какой стадии консультационного проекта осуществляется диагностика?

А предконтрактная

Б контрактная

В послеконтрактная

Г на предконтрактной и контрактной

4. 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 предметной области специализации консультанта

5. Для управленческого консультирования НЕ характерно

А недопущение участия персонала организации-клиента в процессе диагностики и принятия решения

Б профессиональная помощь руководящим работникам

В независимость службы консультирования — никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть

Г совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования – дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его

6. Клиент должен предоставить консультанту

А всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплексным

Б минимально необходимую информацию о сути проблемы

В только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужна

Г ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему само-

стоятельно

7. Деловые услуги

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 вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики

Г совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц

8. Совместная работа консультанта с персоналом и руководством компании-клиента над разработкой и внедрением решений допустима в рамках

А проектного (процессного) консалтинга

Б обучающего консалтинга в форме тренинга

В любого вида консалтинга

Г не допустима ни при каких условиях, т.к. будет создавать помехи для консультанта

9. Для предконтрактной стадии консультирования НЕ свойственно

А определение наличия проблемы и её сути

Б диагностика предприятия на предмет выявления скрытых проблем

В составление технического задания

Г заключение контракта

10. Экспертный консалтинг

А форма пассивного консалтинга, когда на сформулированную клиентом задачу, консультант самостоятельно, опираясь на собственные опыт и знания, а также прибегая в случае необходимости к внешним источникам, дает готовое (зачастую типовое) решение

Б форма активного взаимодействия консультанта-эксперта и руководства организации-клиента

В консультирование, основанное преимущественно на экспертно-аналитическом методе исследования

Г все ответы верны

11. Документ, в котором определены наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат

А приглашение организации (потенциального клиента) к участию в проекте (в конкурсе)

Б техническое задание

В консультационное предложение консалтинговой фирмы клиенту

Г договор на оказание консультационных услуг

12. Консультант может принимать участия в реализации своих предложений посредством

А обеспечения персонала, ответственного за реализацию проекта советами

Б корректировки уже принятых решений

В обучения персонала клиента

Г все ответы верны

13. В случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения, заключается

А абонементный договор

Б договор на разовую консультацию

В договор на составление проекта

Г договор по внедрению

	Уметь	<p>осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в различных хозяйственных ситуациях;</p> <p>разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;</p> <p>оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений;</p> <p>обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности.</p>	<p><b>Перечень вопросов для письменного опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы построения отношений между консультантом и организацией.</li> <li>2. Консультирование по вопросам роли менеджеров в управлении человеческими ресурсами.</li> <li>3. Современные тенденции в развитии структуры спроса и предложения консультационных услуг в России и за рубежом. Рост социальной значимости управленческого консультирования.</li> <li>4. Субъекты консультирования. Организация внешнего и внутреннего консультирования.</li> <li>5. Объекты консультирования. Причины и основания обращения к консультантам.</li> <li>6. Критерии профессионализма консультационной деятельности.</li> <li>7. Требования к профессиональным и личностным качествам консультантов по управлению.</li> </ol> <p><b>Перечень тем для самостоятельной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.</li> <li>2. Программа развития консультационной практики.</li> <li>3. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.</li> <li>4. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями.</li> <li>5. Особенности управленческого консалтинга в таможенных органах.</li> <li>6. Этапы процесса консультирования.</li> <li>7. Специфика управленческого консалтинга, формы и виды консалтинговых услуг.</li> <li>8. Управленческий консалтинг в таможенных органах.</li> </ol>
	Владеть	<p>специальной экономической и управленческой терминологией и профессиональной лексикой по направлению подготовки;</p> <p>методами оценки эффективности и качества принятых управленческих решений;</p> <p>методологическими и организационными основами процесса разработки управленческих решений;</p>	<p><b>Перечень контрольных заданий:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды управленческого консалтинга (рекомендательный, процессуальный консалтинг, сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга). Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга.</li> <li>2. Характеристики консультантов и типы заказчиков.</li> <li>3. Проблемы профессиональной этики консультантов.</li> <li>4. Партнерские отношения «клиент-консультант».</li> <li>5. Понятие стабильности и динамики организации. Гомеостаз и развитие организации. Источники организационных изменений.</li> </ol> <p><b>Перечень тем для самостоятельной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.</li> <li>2. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.</li> <li>3. Различия российской и западной школ консультирования.</li> <li>4. Современные российские технологии консультирования.</li> <li>5. Моделирование консалтингового процесса.</li> <li>6. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.</li> <li>7. Эффективные коммуникации в консалтинге.</li> <li>8. Качество консалтинговых услуг и его измерение.</li> </ol>

			<p>9. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.</p> <p>10. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.</p> <p><b>Вопросы, выносимые на промежуточный контроль:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объект и предмет метод управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга.</li> <li>2. Цели и задачи дисциплины. Междисциплинарные связи.</li> <li>3. Теории управленческого консалтинга.</li> <li>4. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.</li> <li>5. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.</li> <li>6. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга на территории бывшего СССР. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.</li> <li>7. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.</li> <li>8. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.</li> <li>9. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга по различным сферам деятельности и секторам экономики.</li> <li>10. Основные стадии консультационного процесса. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.</li> <li>11. Особенности консультирования в кризисной ситуации.</li> <li>12. Виды управленческого консалтинга (рекомендательный, процессуальный консалтинг, сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга).</li> <li>13. Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга.</li> <li>14. Характеристики консультантов и типы заказчиков. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.</li> <li>15. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.</li> <li>16. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов. Роли консультанта.</li> <li>17. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга.</li> <li>18. Партнерские отношения «клиент-консультант».</li> <li>19. Регламент отношений «клиент-консультант».</li> <li>20. Возможности и ограничения управленческого консалтинга.</li> <li>21. Понятие стабильности и динамики организации. Гомеостаз и развитие организации. Источники организационных изменений.</li> <li>22. Организационная нестабильность и ее основные формы.</li> <li>23. Цикличность как форма организационного развития. Теории организационных циклов. Фазы организационного цикла.</li> <li>24. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения. Источники развития организации.</li> </ol>
--	--	--	---

			<p>25. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.</p> <p>26. Феномен руководства и лидерства. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.</p> <p>27. Типичные ошибки руководителя этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.</p> <p>28. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.</p> <p>29. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.</p> <p>30. Различные уровни организационных изменений.</p> <p>31. Понятие управленческой и корпоративной культуры. Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры.</p> <p>32. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом</p> <p>33. (большие, малые консалтинговые фирмы).</p> <p>34. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие и узко специализированные фирмы.</p> <p>35. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.</p>
ПК-2	Знать	<p>основы управленческого консультирования</p> <p>сущность управления и развития организационной структуры;</p> <p>особенности профессионального развития личности;</p> <p>особенности профессионального управления кадрами;</p> <p>теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</p> <p>закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления;</p> <p>личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</p> <p>способы разрешения конфликтных ситуаций.</p>	<p><b>Перечень вопросов для устного опроса:</b></p> <p>1. Организационная нестабильность и ее основные формы.</p> <p>2. Цикличность как форма организационного развития.</p> <p>3. Теории организационных циклов.</p> <p>4. Фазы организационного цикла.</p> <p>5. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения.</p> <p>6. Источники развития организации.</p> <p>7. Феномен руководства и лидерства.</p> <p>8. Типы лидерства. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский).</p> <p>9. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.</p> <p>10. Типичные ошибки руководителя этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.</p> <p>11. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.</p> <p>12. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.</p> <p>13. Различные уровни организационных изменений (изменения в окружающей среде, организационные изменения в основной структуре, в задачах и деятельности организации, в применяемой технологии, в управленческих структурах и процессах, в организационной культуре, в эффективности работы организации, в людях).</p> <p>14. Определение управленческой культуры.</p>

			<p>15. Определение корпоративной культуры. Корпоративная культура по Чарльзу Ганди.</p> <p>16. Роли консультанта</p> <p>17. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры.</p> <p>18. Другие классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.</p> <p>19. Различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга.</p> <p>20. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.</p> <p>21. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие и узко специализированные фирмы.</p> <p>22. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.</p> <p><b>Задания в тестовой форме</b></p> <p>14. Нормы этики взаимодействия клиента и консультанта НЕ требуют от консультанта в обязательном порядке</p> <p>А установления и обсуждение размера гонорара до начала работы</p> <p>Б не обслуживать одновременно конкурирующие организации</p> <p>В не разглашать сам факт наличия консультационного проекта с клиентом и его сути</p> <p>Г соблюдения режима конфиденциальности</p> <p>15. В условиях сопротивления персонала организации-клиента изменениям консультанту часто приходится играть роль</p> <p>А посредника</p> <p>Б стратега</p> <p>В инструктора</p> <p>Г пропагандиста</p> <p>16. В рамках процессной модели консультирования клиент полноправно участвует</p> <p>А на всех этапах</p> <p>Б на всех этапах, кроме этапа разработки рекомендаций</p> <p>В на этапе внедрения рекомендаций</p> <p>Г на этапе определения проблемы</p> <p>17. В рамках проектной модели консультирования клиент участвует</p> <p>А на всех этапах</p> <p>Б на этапе определения проблемы</p> <p>В на этапе разработки рекомендаций</p> <p>Г на этапе внедрения рекомендаций</p> <p>18. В рамках экспертной модели консультирования клиент</p> <p>А участвует в процессе наравне с экспертом</p> <p>Б самостоятельно определяет проблему</p> <p>В собирает исходные данные</p> <p>Г определяет перспективы сотрудничества</p> <p>19. Модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой, которая</p>
--	--	--	---

			<p>базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации — это</p> <p>А консультирование экспертное  Б консультирование проектное  В консультирование процессное  Г консультирование обучающее</p> <p>20. В рамках проектной модели консультирования консультант</p> <p>А участвует во всех этапах консультирования  Б участвует во всех этапах, кроме этапа определения проблемы  В участвует во всех этапах, кроме этапа организации внедрения рекомендаций  Г участвует только на этапе разработки рекомендаций</p> <p>21. На величину гонорара консалтинговой фирмы НЕ влияет</p> <p>А национальная принадлежность фирмы  Б специфика клиентской организации и её территориальное расположение  В срочность и комплексность услуги  Г нет верного ответа (влияют все факторы)</p> <p>22. При оценке профессиональной компетентности консультанта клиент учитывает</p> <p>А авторство книг, статей, исследований консультанта  Б компетентность в отрасли клиента  В творческий подход  Г членство в ассоциациях</p> <p>23. Двухступенчатая система свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и свидетельстве ассоциированного члена) предусмотрена в</p> <p>А АКЭУ  Б АКУОР  В FEACO  Г АКПК</p> <p>24. Ассоциация консультантов — это</p> <p>А добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг  Б независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров  В объединение профессиональных консультантов, чьей целью является оценка компетентности консультантов и консалтинговых фирм и выдача соответствующих лицензий на право осуществления консалтинговой деятельности  Г одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития</p> <p>25. Ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента</p> <p>А консультационный проект  Б консультационная услуга  В консультационные процесс  Г управленческий консалтинг</p>
--	--	--	--



<p>Уметь</p>	<p>применять способы и приемы совершенствования профессионального развития;          организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию;          осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;          анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений;          анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности;          выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение;          регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации.</p>	<p><b>Перечень вопросов для письменного опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение консалтинга. Классификация консалтинговых организаций и услуг.</li> <li>2. Качество консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги.</li> <li>3. Становление и развитие управленческого консалтинга.</li> <li>4. Возникновение управленческого консалтинга.</li> <li>5. Управленческий консалтинг сегодня.</li> <li>6. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.</li> <li>7. Управленческое консультирование в России.</li> <li>8. Возникновение управленческого консультирования в России.</li> <li>9. Проблемы в развитии консалтинга в России.</li> <li>10. Приоритеты спроса на российский консалтинг.</li> <li>11. Понятие, сущность и задачи управленческого консультирования.</li> <li>12. Классификация консультационных услуг и их взаимосвязь с другими деловыми услугами.</li> </ol> <p><b>Перечень тем для самостоятельной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальный аспект эффективности управленческого консультирования.</li> <li>2. Экспертное консультирование. Сущность, условия применения, достоинства и недостатки.</li> <li>3. Классификация методов консультирования.</li> <li>4. Методы решения управленческих проблем, применяемые консультантами.</li> <li>5. Профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.</li> <li>6. Развитие управленческого консультирования.</li> <li>7. Современное состояние рынка консультационных услуг в России.</li> <li>8. Консалтинг в таможенном деле.</li> <li>9. Поведение и коммуникация в консалтинге.</li> <li>10. Взаимодействие «консультант-клиент».</li> <li>11. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».</li> <li>12. Мотивация консультанта. Этика консультанта.</li> <li>13. Личностные качества консультанта.</li> <li>14. Критерии профессионализма консультанта.</li> <li>15. Маркетинг консалтинговых услуг.</li> </ol>
<p>Владеть</p>	<p>методами, способами и приемами управленческого консультирования;          методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;          навыками самоорганизации и самостоятельной работы;          навыками конструктивного</p>	<p><b>Перечень контрольных заданий:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом</li> <li>2. (большие, малые консалтинговые фирмы).</li> <li>3. Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации.</li> <li>4. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.</li> <li>5. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.</li> <li>6. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга по различным сферам деятельности и секторам экономики.</li> </ol>

	<p>делового общения (переговоры, совещания и др.); навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</p>	<p>7. Основные стадии консультационного процесса. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.</p> <p><b>Перечень тем для самостоятельной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультирование в различных областях менеджмента.</li> <li>2. Консультирование в области стратегического планирования и управления.</li> <li>3. Консультирование в области управления маркетингом.</li> <li>4. Консультирование в области финансового управления.</li> <li>5. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.</li> <li>6. Консультирование в области бухгалтерского учета.</li> <li>7. Консультирование в области управления персоналом.</li> <li>8. Консультирование в области организации производства.</li> <li>9. Консультирование в области информационных технологий.</li> <li>10. Консультирование в области корпоративного управления.</li> <li>11. Консультирование в области экологии.</li> <li>12. Консультирование по организации малого бизнеса.</li> <li>13. Консультирование по вопросам управления изменениями и преодоления сопротивления изменениям.</li> <li>14. Консалтинг в управлении государственным сектором.</li> </ol> <p><b>Вопросы, выносимые на промежуточный контроль:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение консалтинга. Классификация консалтинговых организаций и услуг.</li> <li>2. Качество и эффективность консалтинговых услуг.</li> <li>3. Возникновение, становление и развитие управленческого консалтинга.</li> <li>4. Управленческий консалтинг сегодня.</li> <li>5. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.</li> <li>6. Управленческое консультирование в России и проблемы его развития.</li> <li>7. Приоритеты спроса на российский консалтинг.</li> <li>8. Понятие, сущность и задачи управленческого консультирования.</li> <li>9. Классификация консультационных услуг и их взаимосвязь с другими деловыми услугами.</li> <li>10. Принципы построения отношений между консультантом и организацией.</li> <li>11. Консультирование по вопросам роли менеджеров в управлении человеческими ресурсами.</li> <li>12. Современные тенденции в развитии структуры спроса и предложения консультационных услуг в России и за рубежом. Рост социальной значимости управленческого консультирования.</li> <li>13. Субъекты консультирования. Организация внешнего и внутреннего консультирования.</li> <li>14. Объекты консультирования. Причины и основания обращения к консультантам.</li> <li>15. Критерии профессионализма консультационной деятельности.</li> <li>16. Требования к профессиональным и личностным качествам консультантов по управлению.</li> <li>17. Социальный аспект эффективности управленческого консультирования.</li> </ol>
--	--	--

		<ol style="list-style-type: none"><li>18. Экспертное консультирование. Сущность, условия применения, достоинства и недостатки.</li><li>19. Классификация методов консультирования.</li><li>20. Методы решения управленческих проблем, применяемые консультантами.</li><li>21. Профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.</li><li>22. Развитие управленческого консультирования.</li><li>23. Современное состояние рынка консультационных услуг в России.</li><li>24. Поведение и коммуникация в консалтинге.</li><li>25. Взаимодействие «консультант-клиент».</li><li>26. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».</li><li>27. Мотивация консультанта. Этика консультанта.</li><li>28. Личностные качества консультанта.</li><li>29. Критерии профессионализма консультанта.</li><li>30. Программа развития консультационной практики.</li><li>31. Этапы процесса консультирования.</li><li>32. Специфика управленческого консалтинга, формы и виды консалтинговых услуг.</li></ol>
--	--	--

## **7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.**

Оценивание знаний, умений и навыков, формируемых в при изучении учебной дисциплины, осуществляется в процессе текущей и промежуточной аттестации.

**Текущая аттестация** проводится в течение периода обучения, отведенного на изучение учебной дисциплины, и включает контроль формирования компетенций в процессе аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося.

**Промежуточная аттестация.** Промежуточной аттестацией завершается изучение дисциплины. Промежуточная аттестация проводится согласно расписанию зачетно-экзаменационной сессии. До аттестации не допускаются студенты, не сдавшие текущую аттестацию.

Промежуточная аттестация, проводимая в виде зачета, может быть выставлена без дополнительных проверок, по результатам текущего контроля сформированности знаний, умений и навыков у обучающихся на практических, в том числе в интерактивной форме, и лабораторных занятиях. Фамилии студентов, получивших зачет разрешается объявлять только в день проведения зачета и до его начала.

Для проведения **текущей аттестации** используются следующие виды оценочных средств:

- опросы: устный и/или письменный опрос;
- решение заданий в тестовой форме;
- ситуационные задачи.

Решение заданий в тестовой форме и ситуационные задачи могут использоваться и при проведении **промежуточной аттестации**.

**Опросы.** Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении зачета в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения задачи. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Вопросы для опроса формулируются с выделением конкретной проблемы, позволяющей раскрыть ее за отведенное время (10-15 мин.). Критериями оценки письменных опросов является точность формулировок, обоснованность суждений, опора на общепринятые термины, формулировки и закономерности изучаемой дисциплины.

**Решение заданий в тестовой форме** проводится в течение семестра.

Не менее, чем за одну неделю до тестирования, преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будет проводиться проверка, какие теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) необходимо использовать для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться интернетом и учебной литературой, а также конспектами, запрещается.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОМУ СОСТАВУ**

**Лекционные занятия** составляют основу теоретического обучения и дают систематизированные основы знаний по дисциплине, раскрывают состояние и перспективы развития соответствующей области науки, концентрируют внимание обучающихся на наиболее проблемных вопросах темы, стимулируют познавательную деятельность студентов и способствуют развитию их творческого мышления.

Главная задача лекционного курса – сформировать у обучающихся системное представление об изучаемом предмете, обеспечить усвоение будущими специалистами основополагающе-

го учебного материала, принципов и закономерностей развития соответствующей научно-практической области, а также методов применения полученных знаний, умений и навыков.

Основные функции лекций:

- познавательно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующе-направляющая;
- активизирующая;
- воспитательная;
- организующая;
- информационная.

Выполнение **практических заданий** служит важным связующим звеном между теоретическим освоением данной дисциплины и применением ее положений на практике. Они способствуют развитию самостоятельности обучающихся, более активному освоению учебного материала, являются важной предпосылкой формирования профессиональных качеств будущих специалистов.

Проведение практических занятий не сводится только к органическому дополнению лекционных курсов и самостоятельной работы обучающихся. Их вместе с тем следует рассматривать как важное средство проверки усвоения обучающимися тех или иных положений, даваемых на лекции, а также рекомендуемой для изучения литературы; как форма текущего контроля за отношением обучающихся к учебе, за уровнем их знаний, а следовательно, и как один из важных каналов для своевременного подтягивания отстающих обучающихся. Здесь важны не только серьезная теоретическая подготовка, знание основ изучаемой дисциплины, но и умение ориентироваться в разнообразных практических ситуациях, ежедневно возникающих в его деятельности. Этому способствует форма обучения в виде практических занятий. Задачи практических занятий: закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у обучающихся умений и навыков работы с исходными данными, научной литературой и специальными документами. Практическому занятию должно предшествовать ознакомление с лекцией на соответствующую тему и литературой, указанной в плане этих занятий.

**Формы проведения практических занятий:**

**Метод развивающейся кооперации.** Для него характерна постановка задач, которые трудно выполнить в индивидуальном порядке и для которых нужна кооперация, объединение обучающихся с распределением внутренних ролей в группе. Для решения проблемы, данной преподавателем, создаются группы учащихся из 6–8 человек. Группа формируется так, чтобы в ней был «лидер», «генератор идей», «функционер», «оппонент», «исследователь». Смена лидера происходит через каждые два-три практических занятия, что стимулирует развитие организаторских способностей у обучающихся. Творческие группы могут быть постоянными и временными. Они подвижны, т.е. разрешается переходить из одной группы в другую, общаться с членами других групп. После того, как каждая группа предложит свой вариант решения, начинается дискуссия, в ходе которой группы через своих представителей должны доказать истинность своего варианта решения. При этом обучающиеся должны проявить эрудицию, логические, риторические навыки и т.п. Если имеющихся знаний недостаточно, преподаватель прерывает дискуссию и дает нужную информацию в лекционной форме.

**Самостоятельная работа** может быть успешной при определенных условиях, которые необходимо организовать. Ее правильная организация, включающая технологии отбора целей, содержания, конструирования заданий и организацию контроля, систематичность самостоятельных учебных занятий, целесообразное планирование рабочего времени позволяет привить обучающимся умения и навыки в овладении, изучении, усвоении и систематизации приобретаемых знаний в процессе обучения, привить навыки повышения профессионального уровня в течение всей трудовой деятельности.

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Основная литература**

Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>

Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 407 с. : табл. - Библиогр.: с. 375-379. - ISBN 978-5-394-01969-2 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453046>

Яковенко, Н.Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления : монография / Н.Н. Яковенко, А.С. Яковенко ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 103 с. : ил. - Библиогр.: с. 95-97. - ISBN 978-5-9296-0742-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457779>

## **8.2. Дополнительная литература**

Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>

Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<http://www.aup.ru/books/i002.htm>

<http://akeu.ru/>

<http://www.mevriz.ru/>

<http://www.betec.ru/>

<http://www.e-xecutive.ru/>

[www.bcg.ru](http://www.bcg.ru) (сайт BCG)

[www.cfin.ru/consulting](http://www.cfin.ru/consulting) (Теория и практика консалтинговой деятельности)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) (сайт компании «Делойт»)

[www.expert.ru](http://www.expert.ru) (электронная версия журнала «Эксперт»)

[www.feaco.org](http://www.feaco.org) (Европейская Ассоциация Консалтинговых услуг)

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Обучающимся необходимо помнить, что качество полученного образования зависит от активной роли самого обучающегося в учебном процессе. Обучающийся должен быть нацелен на максимальное усвоение учебного материала, после занятий и во время специально организуемых консультаций он может задать преподавателю интересующие его вопросы. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день.

### **Подготовка к практическому занятию**

Студент должен четко уяснить, что именно с лекции начинается его подготовка к практическому занятию. Вместе с тем, лекция лишь организует мыслительную деятельность, но не обеспечивает глубину усвоения программного материала.

При подготовке к практическому занятию можно выделить 2 этапа:

1-й - организационный,

2-й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей

подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента 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 студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобратся в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к практическому занятию рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

В начале практического занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

### **Методические рекомендации по самостоятельной работе над изучаемым материалом**

Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, зачетам, экзаменам; выполнение курсовых работ. Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

#### *Как работать с рекомендованной литературой*

При работе с текстом целесообразно сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение должно сопровождаться записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

**План** – это схема прочитанного материала, краткий перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

**Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала. Различаются четыре типа конспектов.

**План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

**Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

**Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать вы-

писки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

**Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

### **Как работать с конспектом лекции**

Самостоятельную работу следует начинать с доработки конспекта. С целью доработки необходимо в первую очередь прочитать записи, восстановить текст в памяти, а также исправить описки, расшифровать не принятые ранее сокращения, заполнить пропущенные места, понять текст, вникнуть в его смысл. Далее прочитать материал по рекомендуемой литературе, разрешая в ходе чтения возникшие ранее затруднения, вопросы, а также дополнения и исправляя свои записи. Записи должны быть наглядными, для чего следует применять различные способы выделений. В ходе доработки конспекта углубляются, расширяются и закрепляются знания, а также дополняется, исправляется и совершенствуется конспект.

Подготовленный конспект и рекомендуемая литература используется при подготовке к практическому занятию. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к выводу всех утверждений и формул, к решению примеров, задач, к ответам на вопросы, предложенные в конце лекции преподавателем или помещенные в рекомендуемой литературе. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

Непременным условием глубокого усвоения учебного материала является знание основ, на которых строится изложение материала. Обычно преподаватель напоминает, какой ранее изученный материал и в какой степени требуется подготовить к очередному занятию. Эта рекомендация, как и требование систематической и серьезной работы над всем лекционным курсом, подлежит безусловному выполнению. Из-за потери логической связи как внутри темы, так и между ними материал учебной дисциплины перестает восприниматься, а творческий труд подменяется утомленным переписыванием. Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их.

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя***

Самостоятельная работа студентов (СРС) под руководством преподавателя является составной частью «самостоятельная работа студентов», принятого в высшей школе. СРС под руководством преподавателя представляет собой вид занятий, в ходе которых студент, руководствуясь методической и специальной литературой, а также указаниями преподавателя, самостоятельно выполняет учебное задание, приобретая и совершенствуя при этом знания, умения и навыки практической деятельности. При этом взаимодействие студента и преподавателя приобретает вид сотрудничества: студент получает непосредственные указания преподавателя об организации своей самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через консультации и контроль.

Познавательная деятельность студентов при выполнении самостоятельных работ данного вида заключается в накоплении нового для них опыта деятельности на базе усвоенного ранее формализованного опыта (опыта действий по известному алгоритму) путем осуществления переноса знаний, умений и навыков. Суть заданий работ этого вида сводится к поиску, формулированию и реализации идей решения. Самостоятельная работа данного вида должна выдвигать требования анализа незнакомых студентам ситуаций и генерирования новой информации для выполнения задания. В практике вузовского обучения в качестве самостоятельной работы чаще всего используются домашние задания, отдельные этапы лабораторных и семинарско-практических занятий, написание рефератов, курсовое и дипломное проектирование.

## **11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВИЧНЫХ СИСТЕМ**



- Microsoft Office (Access, Excel, Power Point, Word и т.д.)
- Локальная сеть Академии «Инtranет»

## **12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Аудитория для занятий лиц с ограниченными возможностями здоровья.

См. Приложение № 2 к ОПОП «Справка о материально-техническом обеспечении основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.