ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРА

Государственное стратегическое управление
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.04 «Модуль "Методология и технологии консалтинга"»
(код и наименование РПД)

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
(код, наименование направления подготовки/специальности)

заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2025

г. Москва, 2025 г.

Автор(ы)-составитель(и):
(парамАвторы)

Заведующий кафедрой

Литвинцева Елена Ананьевна, д-р социол. наук, Доцент
(ученая степень и(или) ученое звание (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

РПД «Модуль "Методология и технологии консалтинга"» одобрена . Протокол от 15 января 2025 г. № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....4

1.1 Дисциплина Б1.В.04 «Модуль "Методология и технологии консалтинга"» обеспечивает овладение следующими компетенциями: 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....4

3. Содержание и структура дисциплины.....5

3.1 Структура дисциплины (модуля).....5

3.2 Содержание дисциплины (модуля).....6

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания 6

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся.....18

6. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств): 30

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля).....31

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....34

8.1 Основная литература.....34

8.2 Дополнительная литература.....34

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....34

8.4 Интернет-ресурсы.....35

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....36

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

1.1 Дисциплина Б1.В.04 «Модуль "Методология и технологии консалтинга"» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ/ТД и реквизиты ПС (*заполняется при наличии Профстандарта*)**/ПД** (*заполняется на основании форсайт-сессии*)	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора компетенции**	**Наименование индикатора компетенции**	**Образовательный результат (знания/ умения/ навыки)**
	ПКр-10	**способен систематизировать и обобщать информацию в области государственного и муниципального управления и на этой основе составлять прогнозы развития регионов и муниципальных образований, и также организаций, учреждений и отдельных отраслей (с учетом имеющихся политических, социальных, экономических, экологических проблем)**		**Способен собирать, систематизировать и верифицировать экономическую, политическую, социальную информацию, используемую для подготовки и обоснования консультационных предложений по управленческим решениям**	**ПКр-10.1 З-1 Знает особенности работы с информацией, получаемой из разных источников в процессе консультирования организации-клиента ПКр-10.1 У-1 Умеет собирать необходимую информацию, осуществлять проверку, селекцию и анализ информации, полученной в ходе диагностического этапа консультирования**

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

7,94 ЗЕ, 32 ак. часа(ов) на контактную работу с преподавателем, 241 ак. часа(ов) на самостоятельную работу обучающихся;

Место дисциплины в структуре ОП ВО

– Б1.В.04 «Модуль "Методология и технологии консалтинга"» 1-й семестр 1-й курс, 2-й семестр 2-й курс

– дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

– форма промежуточной аттестации – экзамен, зачет

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
ИТОГО		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2 Содержание дисциплины (модуля)

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

Тема 1. Основы мышления и работы с информацией. ПКр-10.1

Сущность управленческого консалтинга. Направления консалтинга;

Семинар-дискуссия

Вопросы для подготовки к опросу:

1. Компетенции консультанта.
2. Структурное, критическое и креативное мышление.
3. Методы анализа (MECE, дерево решений, 5 Why).
4. Построение логики и визуализация информации (Пирамида Минто, дедукция/индукция).
5. Анализ данных и моделирование в Excel.
6. Современные тренды государственного (муниципального) управления в контексте консалтинга.

Тема 2. Функциональные методы, техники и навыки управленческих консультантов. ПКр-10.1

Семинар-диспут

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Стратегия и позиционирование.
2. Бизнес-модели.
3. Организационный дизайн, операционная модель.
4. Анализ процессов, диагностика функциональных областей.

Тема 3. Методы и принципы управления трансформацией, проектами и задачами. ПКр-10.1

Доклад, опрос, реферат

Вопросы для подготовки к опросу:

1. Управление комплексной программой трансформации.
2. Система управления проектами в организации.
3. Практики управления проектом.
4. Система управления задачами и командами.

Темы для подготовки рефератов:

1. Эволюция управленческого консалтинга: от классических школ к agile-подходу и цифровой трансформации.
2. Системное мышление как основа методологии McKinsey, BCG и Bain: сравнительный анализ.
3. Применение принципа MECE и Пирамиды Минто для решения сложных бизнес-проблем: кейс из практики.
4. Аналитический инструментарий современного консультанта: от

Excel и SQL к Power BI и Tableau.

5. Разработка и внедрение стратегии с использованием сбалансированной системы показателей (BSC) и стратегических карт.

6. Трансформация бизнес-модели в условиях цифровой экономики: анализ успешных и провальных кейсов.

7. Организационный дизайн для инноваций: проектные, матричные и сетевые структуры.

8. Бенчмаркинг и анализ лучших практик как инструмент диагностики функциональных областей компании.

9. Управление программой цифровой трансформации: вызовы, методологии и роль консультанта.

10. Построение и развитие Project Management Office (PMO) как драйвера эффективности организации.

11. Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) в управлении некогда «жесткими» проектами (на примере строительства, промышленности).

12. Принципы и инструменты управления изменениями (change management) при проведении организационных трансформаций.

13. Роль корпоративной культуры в успехе или провале программ трансформации.

14. Этика и профессиональные стандарты в управленческом консалтинге: проблемы конфликта интересов и конфиденциальности.

15. Будущее профессии управленческого консультанта: вызовы со стороны ИИ, low-code платформ и растущей внутренней компетенции компаний.

Тема 1. Введение в консалтинг. Основы мышления и работы с информацией.

Семинар-диспут

Тема 1.1. Сущность управленческого консалтинга

Закрытые вопросы:

1. Управленческий консалтинг направлен прежде всего на:
а) повышение операционной эффективности,
б) оптимизацию финансов,
в) анализ управленческих проблем и разработку решений (правильный ответ).

2. Основное отличие консалтинга от внутреннего управления заключается в:
а) независимости консультанта (правильный ответ),
б) большей мотивации,
в) технической направленности.

3. Этический принцип, обязательный для консультанта:
а) навязывание решений,
б) конфиденциальность (правильный ответ),
в) личная выгода.

Открытые вопросы:

4. Дайте определение управленческого консалтинга. *(Ответ: профессиональная деятельность по диагностике управленческих проблем и разработке рекомендаций для их решения.)*

5. В чем заключается миссия консультанта на проекте? *(Ответ: помогать клиенту принимать лучшие решения и выстраивать устойчивую систему управления.)*

6. Назовите три примера областей применения управленческого консалтинга. *(Ответ: стратегическое планирование, оптимизация процессов, HR-консалтинг.)*

7. Приведите пример типового консалтингового проекта в государственном секторе.
(Ответ: разработка KPI для органов власти, внедрение цифровой системы отчетности и аналитики.)

Тема 1.2. Направления консалтинга. Компетенции консультанта

Закрытые вопросы:

1. К стратегическому консалтингу относится:

а) разработка бизнес-модели (правильный ответ),
б) настройка CRM
в) внедрение ПО.

2. Основная компетенция консультанта –

а) знание Excel
б) аналитическое мышление (правильный ответ)
в) умение работать руками.

3. К softskills консультанта относятся:

а) структурирование гипотез
б) коммуникация (правильный ответ)
в) расчёт экономических моделей

Открытые вопросы:

4. Опишите ключевые компетенции консультанта.
(Ответ: аналитика, структурное мышление, визуализация, фасилитация, этика, взаимодействие с клиентом.)

5. В чем разница между hard и softskills консультанта?
Ответ: Hard — технические (анализ, моделирование), soft — поведенческие (коммуникация, работа в команде).

6. Как независимость влияет на качество консалтинговых рекомендаций?

Ответ: обеспечивает объективность и доверие клиента, позволяет выносить непредвзятые суждения.

7. Приведите пример компетенции, обеспечивающей успех проекта.
Ответ: фасилитация — помогает достигать консенсуса в команде клиента.

Тема 1.3. Структурное, критическое и креативное мышление
Закрытые вопросы:

1. Основная цель структурного мышления:

а) анализ чисел,
б) логичное деление проблемы на составляющие (правильный ответ),
в) творческое мышление.

2. Критическое мышление требует:

а) слепой веры в авторитеты,
б) проверки фактов (правильный ответ),
в) отказа от анализа.

3. Креативное мышление применяется, когда:

а) есть одно решение,
б) требуется поиск альтернатив (правильный ответ),
в) необходимо следовать инструкции.

Открытые вопросы

4. Приведите пример применения принципа MECE. *(Ответ: анализ падения продаж: причины — «рынок, продукт, процесс, люди» — не пересекаются и исчерпывают проблему.)*

5. Что такое когнитивное искажение и как оно влияет на работу консультанта? *(Ответ: систематическая ошибка мышления; может привести к неверным выводам и ошибкам в гипотезах.)*

6. Как консультант может развивать креативность? *(Ответ: применять методы SCAMPER, брейнсторминг, lateralthinking.)*

7. Почему важно задавать уточняющие вопросы клиенту? *(Ответ: чтобы получить факты, а не интерпретации, и избежать ложных гипотез.)*

Тема 1.4. Методы анализа (MECE, дерево решений, 5 Why)
Закрытые вопросы:

1. Принцип MECE требует, чтобы категории были:

а) пересекающимися,

б) частично совпадающими,
в) непересекающимися и исчерпывающими (правильный ответ).

2. Метод «5 Почему» используется для:
а) выбора стратегии,
б) поиска корневой причины проблемы (правильный ответ),
в) расчета бюджета.

3. Дерево решений применяется для:
а) систематизации вариантов выбора (правильный ответ),
б) визуализации структуры компании,
в) оценки KPI.

Открытые вопросы:

4. В чем разница между деревом проблем и деревом решений? *(Ответ: дерево проблем показывает причины, дерево решений — возможные варианты действий.)*

5. Приведите пример практического применения метода «5 Почему». *(Ответ: высокая текучесть кадров → низкая мотивация → нет KPI → отсутствие прозрачных целей).*

6. Почему важно структурировать гипотезы по принципу MECE? *(Ответ: исключает дублирование и пробелы, повышает качество аналитики.)*

7. Опишите типичные ошибки при построении дерева проблем. *(Ответ: дублирование причин, смешение уровней, отсутствие приоритетов.)*

Тема 1.5. Построение логики и визуализация информации

Закрытые вопросы:

1. Автор концепции «Пирамиды Минто»:
а) Барбара Минто (правильный ответ)
б) Даниэль Канеман
в) Эдвард Тафти

2. Дедуктивный подход – это движение:
а) от частного к общему,
б) от общего к частному (правильный ответ),
в) циклическое рассуждение.

3. Цель визуализации данных –
а) развлечь аудиторию,
б) структурировать информацию и повысить понимание (правильный ответ),
в) заменить анализ.

Открытые вопросы:

4. Как структура «сверху вниз» улучшает восприятие информации? *(Ответ: позволяет слушателю сначала понять основную мысль, затем аргументы и детали.)*

5. В чем значение визуальной логики в консалтинговой презентации? *(Ответ: визуальные схемы помогают донести суть и убедить клиента в корректности вывода.)*

6. Приведите пример логической структуры по Пирамиде Минто. *(Ответ: тезис — аргумент 1, аргумент 2, аргумент 3 — факты к каждому блоку.)*

7. Назовите ошибки в визуализации данных. *(Ответ: перегруженность, отсутствие иерархии, неправильный выбор диаграмм.)*

Тема 1.6. Анализ данных и моделирование в Excel

Закрытые вопросы:

1. Основной принцип хорошей модели –

а) минимальный ввод данных (правильный ответ),
б) сложные формулы,
в) скрытые листы.

2. Проверка модели осуществляется через:

а) визуальную инспекцию и контрольные расчёты (правильный ответ),
б) удаление всех формул,
в) скрытие логики.

3. «Витрина» модели – это:

а) набор исходных данных,
б) результирующие показатели (правильный ответ),
в) лист с ошибками.

Открытые вопросы:

4. Что означает прозрачность модели? *(Ответ: пользователи могут понять логику и проверить каждое допущение.)*

5. Почему важно разделять исходные данные и расчеты? *(Ответ: для удобства обновления, контроля и предотвращения ошибок.)*

6. Опишите принципы хорошей аналитической модели. *(Ответ: простота, гибкость, проверяемость, модульность.)*

7. Как проверить корректность модели? *(Ответ: провести сверку итогов, тест на чувствительность, рецензию коллег.)*

Тема 2. Функциональные методы, техники и навыки управленческих консультантов.

Семинар-диспут

Тема 2.1. Стратегия и позиционирование

Закрытые вопросы:

1. Ключевая цель стратегии:
а) повысить узнаваемость бренда,
б) достичь устойчивого конкурентного преимущества (правильный ответ),
в) улучшить презентации.
2. Инструмент анализа внешней среды:
а) SWOT,
б) PESTEL (правильный ответ),
в) Gantt.
3. Приоритизация инициатив нужна для:
а) сокращения числа сотрудников,
б) концентрации ресурсов на главных целях (правильный ответ),
в) создания отчетности.

Открытые вопросы:

4. Опишите отличие стратегии от тактики. *(Ответ: стратегия — направление и выбор целей; тактика — конкретные шаги и действия.)*

5. Что такое стратегическое позиционирование? *(Ответ: выбор уникальной комбинации ценности и рынка для дифференциации компании.)*

6. Приведите пример стратегического каскада. *(Ответ: миссия — цель — KPI — инициативы.)*

7. Назовите типичные ошибки при стратегическом планировании. *(Ответ: отсутствие KPI, неясные цели, дублирование инициатив.)*

Тема 2.2. Бизнес-модели

Закрытые вопросы:

1. Автор модели Business Model Canvas:
а) Майкл Портер,
б) Александр Остервальдер(правильный ответ),
в) Генри Минцберг.
2. Бизнес-модель описывает:
а) цели компании,
б) механизм создания и получения ценности (правильный ответ),
в) организационную структуру.

3. Блок «Ключевые ресурсы» Canvas включает:
а) поставщиков,
б) инфраструктуру и компетенции (правильный ответ),
в) каналы продаж.

Открытые вопросы:

4. В чем отличие бизнес-модели от стратегии? *(Ответ: стратегия определяет «куда», бизнес-модель — «как»)*

5. Назовите ключевые блоки Canvas. *(Ответ: ЦП, клиенты, каналы, отношения, доходы, ресурсы, партнёры, процессы, затраты.)*

6. Приведите пример ценностного предложения. *(Ответ: «Снижение издержек клиента за счёт автоматизации процессов».)*

7. Опишите, как консультант анализирует бизнес-модель клиента. *(Ответ: выявляет слабые связи между блоками Canvas и определяет зоны улучшения.)*

Тема 2.3. Организационный дизайн и операционная модель

Закрытые вопросы:

1. TOM используется для описания:
а) стратегии,
б) будущей модели работы организации (правильный ответ),
в) структуры отчетности.

2. К слоям TOM относятся:
а) клиенты, продукты, процессы (правильный ответ),
б) только технологии,
в) персонал.

3. Ключевая цель TOM —
а) сократить штат,
б) связать стратегию и операционку (правильный ответ),
в) повысить контроль.

Открытые вопросы:

4. Опишите структуру TOM.
(Ответ: клиенты, продукты, процессы, данные, технологии, структура, метрики, культура.)

5. Какие принципы лежат в основе дизайна TOM? *(Ответ: простота, измеримость, клиентская ориентация, гибкость.)*

6. Почему важно фиксировать метрики в TOM? *(Ответ: чтобы обеспечить измеримость результатов и контроль исполнения.)*

7. Приведите пример ТОМ для функции HR. *(Ответ: процессы подбора, адаптации, развития; метрики — срок закрытия вакансии, % вовлеченности.)*

Тема 2.4. Анализ процессов и диагностика функциональных областей

Закрытые вопросы:

1. Процессный подход — это:

а) работа с отдельными функциями,
б) ориентация на поток создания ценности (правильный ответ),
в) контроль сотрудников.

2. Инструмент SIPOC применяется для:

а) стратегического анализа,
б) описания границ процесса (правильный ответ),
в) коммуникаций.

3. Lean направлен на:

а) устранение потерь (правильный ответ),
б) повышение бюрократии,
в) сокращение персонала.

Открытые вопросы:

4. Назовите признаки зрелого бизнес-процесса.
(Ответ: стандартизация, измеримость, автоматизация, контроль.)
5. Что такое узкое место?
(Ответ: участок процесса, ограничивающий его пропускную способность.)
6. Как визуализировать процесс?
(Ответ: с помощью BPMN или Value Stream Mapping.)
7. Приведите пример неэффективности в HR-процессе и способ её устранения.
(Ответ: дублирование проверки документов — решение: централизованная база данных.)

Тема 3. Методы и принципы управления трансформацией, проектами и задачами.

Семинар-диспут, защита рефератов

Тема 3.1. Управление комплексной программой трансформации

Закрытые вопросы:

1. Программа трансформации – это:

а) отдельный проект,
б) совокупность взаимосвязанных проектов, направленных на системные изменения (правильный ответ),
в) модернизация оборудования.

2. Основные этапы программы трансформации:

а) диагностика, проектирование, реализация, масштабирование (правильный ответ),

б) анализ, обучение, отчётность,
в) внедрение, контроль, финансирование.

3. Ключевой фактор успеха трансформации:
а) жёсткий контроль руководства,
б) вовлечение персонала (правильный ответ),
в) увеличение бюджета.

4. Роль консультанта в трансформации:
а) исполнитель операций,
б) методолог и фасилитатор изменений (правильный ответ),
в) наблюдатель.

Открытые вопросы:

5. Что такое программа трансформации и какие её особенности? *(Ответ: это комплекс инициатив, объединённых единой целью – изменить модель работы организации; характеризуется долгосрочностью и множественностью проектов.)*

6. Назовите основные риски трансформации и пути их снижения. *(Ответ: сопротивление персонала – вовлечение и коммуникации; нехватка ресурсов – планирование; отсутствие эффектов – KPI и контроль.)*

7. Какие инструменты управления изменениями используются в практике?
(Ответ: ADKAR, модель Коттера, Lean Change Management, карта стейкхолдеров.)

8. Практическое задание: Составьте дорожную карту программы трансформации.
(Ответ: этап 1 – диагностика; этап 2 – пилот; этап 3 – масштабирование; этап 4 – мониторинг; указать KPI по вовлечённости и результатам.)

Тема 3.2. Система управления проектами в организации

Закрытые вопросы:

1. Корпоративная система управления проектами (КСУП) включает:
а) органы управления, процессы, ИТ-инструменты (правильный ответ),
б) только офис проектов,
в) отчётность и финансы.

2. Проектный комитет решает:
а) операционные вопросы по проекту,
б) стратегические приоритеты и распределение ресурсов (правильный ответ),
в) вопросы отпуска сотрудников.

3. Зрелость проектного управления определяется:
а) количеством проектов,
б) уровнем стандартизации и интеграции процессов (правильный ответ),
в) сроком работы компании.

4. Функции проектного офиса включают:
а) методическую поддержку и контроль сроков (правильный ответ),

б) обслуживание ИТ-систем,
в) ведение кадрового делопроизводства.

Открытые вопросы:

5. Что входит в структуру КСУП? *(Ответ: уровень управления – комитеты; уровень методологии – проектный офис; уровень исполнения – РП и команды; ИТ-поддержка – системы MS Project, Planner и др.)*

6. Как оценить зрелость проектного управления? *(Ответ: по модели СОВНЕТ – от терминологии до непрерывного совершенствования; по критериям – процессы, роли, метрики, обучение.)*

7. Какие ошибки часто допускают при внедрении КСУП? *(Ответ: отсутствие поддержки руководства, формальность методологии, слабая подготовка РП.)*

8. Практическое задание: Постройте структуру КСУП для организации.
(Ответ: Совет по проектам → Проектный офис → Кураторы → Руководители проектов; описать взаимодействие и отчётность.)

Тема 3.3. Практики управления проектом

Закрытые вопросы:

1. Жизненный цикл проекта включает:
а) инициацию, планирование, реализацию, завершение (правильный ответ),
б) разработку, монтаж, запуск,
в) финансирование, отчётность.

2. Документ, определяющий объём работ и ожидаемые результаты проекта –
а) паспорт проекта (правильный ответ),
б) финансовый план,
в) отчёт по персоналу.

3. Матрица RACI отражает:
а) распределение ответственности (правильный ответ),
б) финансовые потоки,
в) приоритеты KPI.

4. Ретроспектива проекта нужна для:
а) оценки поставщиков,
б) анализа опыта и улучшения процессов (правильный ответ),
в) проверки документации.

Открытые вопросы:

5. Опишите этапы жизненного цикла проекта. *(Ответ: инициация – определение целей и интересов стейкхолдеров; планирование – ресурсы и KPI; реализация – исполнение и контроль; завершение – оценка результатов.)*

6. В чём ценность матрицы RACI для команды? *(Ответ: предотвращает дублирование ответственности, повышает прозрачность взаимодействий.)*

7. Какие документы обеспечивают контроль качества проекта? *(Ответ: чек-лист, план качественных мероприятий, отчёт по оценке результатов.)*

8. Практическое задание: Составьте RACI для проекта внедрения CRM.

(Ответ: R – руководитель проекта; A – директор по продажам; C – ИТ-отдел; I – пользователи; описать взаимодействие.)

Тема 3.4. Система управления задачами и командами

Закрытые вопросы:

1. Этапы цикла управления задачей:

а) планирование, исполнение, завершение, архивация,

б) постановка, приёмка, исполнение, обратная связь (правильный ответ),

в) инициация, закрытие, отчёт.

2. Основная причина сбоев в работе с задачами:

а) чёткие инструкции,

б) неясная постановка и слабый контроль (правильный ответ),

в) переговоры вне рабочего времени.

3. Метод Эйзенхауэра используется для:

а) распределения ответственности,

б) приоритизации по срочности и важности (правильный ответ),

в) оценки KPI.

4. Канбан-доска служит для:

а) ведения отчётности,

б) визуализации статуса задач (правильный ответ),

в) планирования отпусков.

Открытые вопросы:

5. Опишите основные принципы эффективной постановки задачи. *(Ответ: SMART-формулировка, чёткие результаты и сроки, критерии качества, ответственный.)*

6. Почему важно фиксировать промежуточные результаты? *(Ответ: для своевременного контроля, предотвращения ошибок и корректировки действий.)*

7. Как организовать обратную связь по выполненным задачам? *(Ответ: через регулярные планёрки, разбор кейсов, анализ причин отклонений, оценку эффективности.)*

8. Практическое задание: Смоделируйте цикл управления задачей в вашем подразделении.

(Ответ: постановка – фиксирование в Planner; приёмка – подтверждение; исполнение – ежедневный контроль; обратная связь – оценка и итоги на встречах.)

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Основы мышления и работы с информацией. ПКр-10.1

Сущность управленческого консалтинга. Направления консалтинга;

Семинар-дискуссия

Вопросы для подготовки к опросу:

7. Компетенции консультанта.
8. Структурное, критическое и креативное мышление.
9. Методы анализа (MECE, дерево решений, 5 Why).
10. Построение логики и визуализация информации (Пирамида Минто, дедукция/индукция).
11. Анализ данных и моделирование в Excel.
12. Современные тренды государственного (муниципального) управления в контексте консалтинга.

Тема 2. Функциональные методы, техники и навыки управленческих консультантов. ПКр-10.1

Семинар-диспут

Вопросы для подготовки к диспуту:

5. Стратегия и позиционирование.
6. Бизнес-модели.
7. Организационный дизайн, операционная модель.
8. Анализ процессов, диагностика функциональных областей.

Тема 3. Методы и принципы управления трансформацией, проектами и задачами. ПКр-10.1

Доклад, опрос, реферат

Вопросы для подготовки к опросу:

5. Управление комплексной программой трансформации.
6. Система управления проектами в организации.
7. Практики управления проектом.
8. Система управления задачами и командами.

Темы для подготовки рефератов:

16. Эволюция управленческого консалтинга: от классических школ к agile-подходу и цифровой трансформации.
17. Системное мышление как основа методологии McKinsey, BCG и Bain: сравнительный анализ.
18. Применение принципа MECE и Пирамиды Минто для решения сложных бизнес-проблем: кейс из практики.
19. Аналитический инструментарий современного консультанта: от Excel и SQL к Power BI и Tableau.

20. Разработка и внедрение стратегии с использованием сбалансированной системы показателей (BSC) и стратегических карт.

21. Трансформация бизнес-модели в условиях цифровой экономики: анализ успешных и провальных кейсов.

22. Организационный дизайн для инноваций: проектные, матричные и сетевые структуры.

23. Бенчмаркинг и анализ лучших практик как инструмент диагностики функциональных областей компании.

24. Управление программой цифровой трансформации: вызовы, методологии и роль консультанта.

25. Построение и развитие Project Management Office (PMO) как драйвера эффективности организации.

26. Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) в управлении некогда «жесткими» проектами (на примере строительства, промышленности).

27. Принципы и инструменты управления изменениями (change management) при проведении организационных трансформаций.

28. Роль корпоративной культуры в успехе или провале программ трансформации.

29. Этика и профессиональные стандарты в управленческом консалтинге: проблемы конфликта интересов и конфиденциальности.

30. Будущее профессии управленческого консультанта: вызовы со стороны ИИ, low-code платформ и растущей внутренней компетенции компаний.

Тема 1. Введение в консалтинг. Основы мышления и работы с информацией.

Семинар-диспут

Тема 1.1. Сущность управленческого консалтинга

Закрытые вопросы:

4. Управленческий консалтинг направлен прежде всего на:
а) повышение операционной эффективности,
б) оптимизацию финансов,
в) анализ управленческих проблем и разработку решений (правильный ответ).

5. Основное отличие консалтинга от внутреннего управления заключается в:
а) независимости консультанта (правильный ответ),
б) большей мотивации,
в) технической направленности.

6. Этический принцип, обязательный для консультанта:
а) навязывание решений,
б) конфиденциальность (правильный ответ),
в) личная выгода.

Открытые вопросы:

4. Дайте определение управленческого консалтинга.

(Ответ: профессиональная деятельность по диагностике управленческих проблем и разработке рекомендаций для их решения.)
5. В чем заключается миссия консультанта на проекте? *(Ответ: помогать клиенту принимать лучшие решения и выстраивать устойчивую систему управления.)*
6. Назовите три примера областей применения управленческого консалтинга. *(Ответ: стратегическое планирование, оптимизация процессов, HR-консалтинг.)*
7. Приведите пример типового консалтингового проекта в государственном секторе.
(Ответ: разработка KPI для органов власти, внедрение цифровой системы отчетности и аналитики.)

Тема 1.2. Направления консалтинга. Компетенции консультанта

Закрытые вопросы:

4. К стратегическому консалтингу относится:
а) разработка бизнес-модели (правильный ответ),
б) настройка CRM
в) внедрение ПО.
5. Основная компетенция консультанта –
а) знание Excel
б) аналитическое мышление (правильный ответ)
в) умение работать руками.
6. К softskills консультанта относятся:
а) структурирование гипотез
б) коммуникация (правильный ответ)
в) расчёт экономических моделей

Открытые вопросы:

4. Опишите ключевые компетенции консультанта.
(Ответ: аналитика, структурное мышление, визуализация, фасилитация, этика, взаимодействие с клиентом.)

5. В чем разница между hard и softskills консультанта?
Ответ: Hard — технические (анализ, моделирование), soft — поведенческие (коммуникация, работа в команде).

6. Как независимость влияет на качество консалтинговых рекомендаций?
Ответ: обеспечивает объективность и доверие клиента, позволяет выносить непредвзятые суждения.

7. Приведите пример компетенции, обеспечивающей успех проекта.
Ответ: фасилитация — помогает достигать консенсуса в команде клиента.

Тема 1.3. Структурное, критическое и креативное мышление
Закрытые вопросы:

4. Основная цель структурного мышления:
а) анализ чисел,
б) логичное деление проблемы на составляющие (правильный ответ),
в) творческое мышление.

5. Критическое мышление требует:
а) слепой веры в авторитеты,
б) проверки фактов (правильный ответ),
в) отказа от анализа.

6. Креативное мышление применяется, когда:
а) есть одно решение,
б) требуется поиск альтернатив (правильный ответ),
в) необходимо следовать инструкции.

Открытые вопросы

4. Приведите пример применения принципа MECE. *(Ответ: анализ падения продаж: причины — «рынок, продукт, процесс, люди» — не пересекаются и исчерпывают проблему.)*

5. Что такое когнитивное искажение и как оно влияет на работу консультанта? *(Ответ: систематическая ошибка мышления; может привести к неверным выводам и ошибкам в гипотезах.)*

6. Как консультант может развивать креативность? *(Ответ: применять методы SCAMPER, брейнсторминг, lateralthinking.)*

7. Почему важно задавать уточняющие вопросы клиенту? *(Ответ: чтобы получить факты, а не интерпретации, и избежать ложных гипотез.)*

Тема 1.4. Методы анализа (MECE, дерево решений, 5 Why)
Закрытые вопросы:

4. Принцип MECE требует, чтобы категории были:
а) пересекающимися,
б) частично совпадающими,
в) непересекающимися и исчерпывающими (правильный ответ).

5. Метод «5 Почему» используется для:
а) выбора стратегии,
б) поиска корневой причины проблемы (правильный ответ),
в) расчета бюджета.

6. Дерево решений применяется для:
а) систематизации вариантов выбора (правильный ответ),
б) визуализации структуры компании,
в) оценки KPI.

Открытые вопросы:

4. В чем разница между деревом проблем и деревом решений? *(Ответ: дерево проблем показывает причины, дерево решений — возможные варианты действий.)*

5. Приведите пример практического применения метода «5 Почему». *(Ответ: высокая текучесть кадров → низкая мотивация → нет KPI → отсутствие прозрачных целей).*

6. Почему важно структурировать гипотезы по принципу MECE? *(Ответ: исключает дублирование и пробелы, повышает качество аналитики.)*

7. Опишите типичные ошибки при построении дерева проблем. *(Ответ: дублирование причин, смешение уровней, отсутствие приоритетов.)*

Тема 1.5. Построение логики и визуализация информации

Закрытые вопросы:

4. Автор концепции «Пирамиды Минто»:
а) Барбара Минто (правильный ответ)
б) Даниэль Канеман
в) Эдвард Тафти

5. Дедуктивный подход – это движение:
а) от частного к общему,
б) от общего к частному (правильный ответ),
в) циклическое рассуждение.

6. Цель визуализации данных –
а) развлечь аудиторию,
б) структурировать информацию и повысить понимание (правильный ответ),
в) заменить анализ.

Открытые вопросы:

4. Как структура «сверху вниз» улучшает восприятие информации?

(Ответ: позволяет слушателю сначала понять основную мысль, затем аргументы и детали.)

5. В чем значение визуальной логики в консалтинговой презентации? *(Ответ: визуальные схемы помогают донести суть и убедить клиента в корректности вывода.)*

6. Приведите пример логической структуры по Пирамиде Минто. *(Ответ: тезис — аргумент 1, аргумент 2, аргумент 3 — факты к каждому блоку.)*

7. Назовите ошибки в визуализации данных. *(Ответ: перегруженность, отсутствие иерархии, неправильный выбор диаграмм.)*

Тема 1.6. Анализ данных и моделирование в Excel

Закрытые вопросы:

4. Основной принцип хорошей модели –

а) минимальный ввод данных (правильный ответ),
б) сложные формулы,
в) скрытые листы.

5. Проверка модели осуществляется через:

а) визуальную инспекцию и контрольные расчёты (правильный ответ),
б) удаление всех формул,
в) скрытие логики.

6. «Витрина» модели – это:

а) набор исходных данных,
б) результирующие показатели (правильный ответ),
в) лист с ошибками.

Открытые вопросы:

4. Что означает прозрачность модели? *(Ответ: пользователи могут понять логику и проверить каждое допущение.)*

5. Почему важно разделять исходные данные и расчеты? *(Ответ: для удобства обновления, контроля и предотвращения ошибок.)*

6. Опишите принципы хорошей аналитической модели. *(Ответ: простота, гибкость, проверяемость, модульность.)*

7. Как проверить корректность модели? *(Ответ: провести сверку итогов, тест на чувствительность, рецензию коллег.)*

Тема 2. Функциональные методы, техники и навыки управленческих консультантов.

Семинар-диспут

Тема 2.1. Стратегия и позиционирование

Закрытые вопросы:

4. Ключевая цель стратегии:
а) повысить узнаваемость бренда,
б) достичь устойчивого конкурентного преимущества (правильный ответ),
в) улучшить презентации.
5. Инструмент анализа внешней среды:
а) SWOT,
б) PESTEL (правильный ответ),
в) Gantt.
6. Приоритизация инициатив нужна для:
а) сокращения числа сотрудников,
б) концентрации ресурсов на главных целях (правильный ответ),
в) создания отчетности.

Открытые вопросы:

4. Опишите отличие стратегии от тактики. *(Ответ: стратегия — направление и выбор целей; тактика — конкретные шаги и действия.)*

5. Что такое стратегическое позиционирование? *(Ответ: выбор уникальной комбинации ценности и рынка для дифференциации компании.)*

6. Приведите пример стратегического каскада. *(Ответ: миссия — цель — KPI — инициативы.)*

7. Назовите типичные ошибки при стратегическом планировании. *(Ответ: отсутствие KPI, неясные цели, дублирование инициатив.)*

Тема 2.2. Бизнес-модели

Закрытые вопросы:

4. Автор модели Business Model Canvas:
а) Майкл Портер,
б) Александр Остервальдер(правильный ответ),
в) Генри Минцберг.
5. Бизнес-модель описывает:
а) цели компании,
б) механизм создания и получения ценности (правильный ответ),
в) организационную структуру.
6. Блок «Ключевые ресурсы» Canvas включает:
а) поставщиков,

б) инфраструктуру и компетенции (правильный ответ),
в) каналы продаж.

Открытые вопросы:

4. В чем отличие бизнес-модели от стратегии? *(Ответ: стратегия определяет «куда», бизнес-модель — «как»)*

5. Назовите ключевые блоки Canvas. *(Ответ: ЦП, клиенты, каналы, отношения, доходы, ресурсы, партнёры, процессы, затраты.)*

6. Приведите пример ценностного предложения. *(Ответ: «Снижение издержек клиента за счёт автоматизации процессов».)*

7. Опишите, как консультант анализирует бизнес-модель клиента. *(Ответ: выявляет слабые связи между блоками Canvas и определяет зоны улучшения.)*

Тема 2.3. Организационный дизайн и операционная модель

Закрытые вопросы:

4. TOM используется для описания:
а) стратегии,
б) будущей модели работы организации (правильный ответ),
в) структуры отчетности.

5. К слоям TOM относятся:
а) клиенты, продукты, процессы (правильный ответ),
б) только технологии,
в) персонал.

6. Ключевая цель TOM —
а) сократить штат,
б) связать стратегию и операционку (правильный ответ),
в) повысить контроль.

Открытые вопросы:

4. Опишите структуру TOM. *(Ответ: клиенты, продукты, процессы, данные, технологии, структура, метрики, культура.)*

5. Какие принципы лежат в основе дизайна TOM? *(Ответ: простота, измеримость, клиентская ориентация, гибкость.)*

6. Почему важно фиксировать метрики в TOM? *(Ответ: чтобы обеспечить измеримость результатов и контроль исполнения.)*

7. Приведите пример TOM для функции HR. *(Ответ: процессы подбора, адаптации, развития; метрики — срок закрытия вакансии, % вовлеченности.)*

Тема 2.4. Анализ процессов и диагностика функциональных областей

Закрытые вопросы:

4. Процессный подход — это:

а) работа с отдельными функциями,
б) ориентация на поток создания ценности (правильный ответ),
в) контроль сотрудников.

5. Инструмент SIPOC применяется для:

а) стратегического анализа,
б) описания границ процесса (правильный ответ),
в) коммуникаций.

6. Lean направлен на:

а) устранение потерь (правильный ответ),
б) повышение бюрократии,
в) сокращение персонала.

Открытые вопросы:

4. Назовите признаки зрелого бизнес-процесса.
(Ответ: стандартизация, измеримость, автоматизация, контроль.)
5. Что такое узкое место?
(Ответ: участок процесса, ограничивающий его пропускную способность.)
6. Как визуализировать процесс?
(Ответ: с помощью BPMN или Value Stream Mapping.)
7. Приведите пример неэффективности в HR-процессе и способ её устранения.
(Ответ: дублирование проверки документов — решение: централизованная база данных.)

Тема 3. Методы и принципы управления трансформацией, проектами и задачами.

Семинар-диспут, защита рефератов

Тема 3.1. Управление комплексной программой трансформации

Закрытые вопросы:

5. Программа трансформации – это:

а) отдельный проект,
б) совокупность взаимосвязанных проектов, направленных на системные изменения (правильный ответ),
в) модернизация оборудования.

6. Основные этапы программы трансформации:

а) диагностика, проектирование, реализация, масштабирование (правильный ответ),

б) анализ, обучение, отчётность,
в) внедрение, контроль, финансирование.

7. Ключевой фактор успеха трансформации:
а) жёсткий контроль руководства,
б) вовлечение персонала (правильный ответ),
в) увеличение бюджета.

8. Роль консультанта в трансформации:
а) исполнитель операций,
б) методолог и фасилитатор изменений (правильный ответ),
в) наблюдатель.

Открытые вопросы:

9. Что такое программа трансформации и какие её особенности? *(Ответ: это комплекс инициатив, объединённых единой целью – изменить модель работы организации; характеризуется долгосрочностью и множественностью проектов.)*

10. Назовите основные риски трансформации и пути их снижения. *(Ответ: сопротивление персонала – вовлечение и коммуникации; нехватка ресурсов – планирование; отсутствие эффектов – KPI и контроль.)*

11. Какие инструменты управления изменениями используются в практике?
(Ответ: ADKAR, модель Коттера, Lean Change Management, карта стейкхолдеров.)

12. Практическое задание: Составьте дорожную карту программы трансформации.
(Ответ: этап 1 – диагностика; этап 2 – пилот; этап 3 – масштабирование; этап 4 – мониторинг; указать KPI по вовлечённости и результатам.)

Тема 3.2. Система управления проектами в организации

Закрытые вопросы:

5. Корпоративная система управления проектами (КСУП) включает:
а) органы управления, процессы, ИТ-инструменты (правильный ответ),
б) только офис проектов,
в) отчётность и финансы.

6. Проектный комитет решает:
а) операционные вопросы по проекту,
б) стратегические приоритеты и распределение ресурсов (правильный ответ),
в) вопросы отпуска сотрудников.

7. Зрелость проектного управления определяется:
а) количеством проектов,
б) уровнем стандартизации и интеграции процессов (правильный ответ),
в) сроком работы компании.

8. Функции проектного офиса включают:
а) методическую поддержку и контроль сроков (правильный ответ),

б) обслуживание ИТ-систем,
в) ведение кадрового делопроизводства.

Открытые вопросы:

9. Что входит в структуру КСУП? *(Ответ: уровень управления – комитеты; уровень методологии – проектный офис; уровень исполнения – РП и команды; ИТ-поддержка – системы MS Project, Planner и др.)*

10. Как оценить зрелость проектного управления? *(Ответ: по модели СОВНЕТ – от терминологии до непрерывного совершенствования; по критериям – процессы, роли, метрики, обучение.)*

11. Какие ошибки часто допускают при внедрении КСУП? *(Ответ: отсутствие поддержки руководства, формальность методологии, слабая подготовка РП.)*

12. Практическое задание: Постройте структуру КСУП для организации.
(Ответ: Совет по проектам → Проектный офис → Кураторы → Руководители проектов; описать взаимодействие и отчётность.)

Тема 3.3. Практики управления проектом

Закрытые вопросы:

5. Жизненный цикл проекта включает:
а) инициацию, планирование, реализацию, завершение (правильный ответ),
б) разработку, монтаж, запуск,
в) финансирование, отчётность.

6. Документ, определяющий объём работ и ожидаемые результаты проекта –
а) паспорт проекта (правильный ответ),
б) финансовый план,
в) отчёт по персоналу.

7. Матрица RACI отражает:
а) распределение ответственности (правильный ответ),
б) финансовые потоки,
в) приоритеты KPI.

8. Ретроспектива проекта нужна для:
а) оценки поставщиков,
б) анализа опыта и улучшения процессов (правильный ответ),
в) проверки документации.

Открытые вопросы:

9. Опишите этапы жизненного цикла проекта. *(Ответ: инициация – определение целей и интересов стейкхолдеров; планирование – ресурсы и KPI; реализация – исполнение и контроль; завершение – оценка результатов.)*

10. В чём ценность матрицы RACI для команды? *(Ответ: предотвращает дублирование ответственности, повышает прозрачность взаимодействий.)*

11. Какие документы обеспечивают контроль качества проекта? *(Ответ: чек-лист, план качественных мероприятий, отчёт по оценке результатов.)*

12. Практическое задание: Составьте RACI для проекта внедрения CRM.

(Ответ: R – руководитель проекта; A – директор по продажам; C – ИТ-отдел; I – пользователи; описать взаимодействие.)

Тема 3.4. Система управления задачами и командами

Закрытые вопросы:

5. Этапы цикла управления задачей:

а) планирование, исполнение, завершение, архивация,

б) постановка, приёмка, исполнение, обратная связь (правильный ответ),

в) инициация, закрытие, отчёт.

6. Основная причина сбоев в работе с задачами:

а) чёткие инструкции,

б) неясная постановка и слабый контроль (правильный ответ),

в) переговоры вне рабочего времени.

7. Метод Эйзенхауэра используется для:

а) распределения ответственности,

б) приоритизации по срочности и важности (правильный ответ),

в) оценки KPI.

8. Канбан-доска служит для:

а) ведения отчётности,

б) визуализации статуса задач (правильный ответ),

в) планирования отпусков.

Открытые вопросы:

9. Опишите основные принципы эффективной постановки задачи. *(Ответ: SMART-формулировка, чёткие результаты и сроки, критерии качества, ответственный.)*

10. Почему важно фиксировать промежуточные результаты? *(Ответ: для своевременного контроля, предотвращения ошибок и корректировки действий.)*

11. Как организовать обратную связь по выполненным задачам? *(Ответ: через регулярные планёрки, разбор кейсов, анализ причин отклонений, оценку эффективности.)*

12. Практическое задание: Смоделируйте цикл управления задачей в вашем подразделении. *(Ответ: постановка – фиксирование в Planner; приёмка – подтверждение; исполнение – ежедневный контроль; обратная связь – оценка и итоги на встречах.)*

6. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

(парамТиповыеОценочныеМатериалы)

Шкала оценивания.

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКр-10.1	Знает особенности работы с информацией, получаемой из разных источников в процессе консультирования организации-клиента Умеет собирать необходимую информацию, осуществлять проверку, селекцию и анализ информации, полученной в ходе диагностического этапа консультирования. Владеет методиками проведения контент-анализа документов, опираясь на принципы интегрального подхода в консалтинге	

Оценка	**Баллы БРС**
«не зачтено»	
«зачтено»	

Оценка	**Баллы БРС**	**Критерии**
Отлично		
Хорошо		
Удовлетворительно		
неудовлетворительно		

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной

преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022

2. Антонова Н.В. - М.:, 2015 - 370 с.

8.2 Дополнительная литература

1. Гидденс Э. Социология. Изд-во Эдиториал УРСС, 1999. 704 с.

2. Желязны Д. Говорить на языке диаграмм. — М.: Альпина Бизнес Букс.

3. Кара-Мурза С.Г. Кризисное обществоведение. – Часть вторая. – М.: Научный эксперт, 2012.

4. Крыжановская О.А. Анализ основных тенденций развития российского рынка консалтинговых услуг в контексте формирования приоритетов менеджмента компаний // Научный результат. Экономические исследования. 2023. №4.

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 22.08.2004 N 122-ФЗ "О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов "О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации".

4. Федеральный закон от 29.12.2006 N 256-ФЗ "О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей" / действующая редакция закона с

размерами выплат на 2015-2017 Федеральный закон от 01.12.2014 N 384-ФЗ "О федеральном бюджете на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов".

5. Федеральный закон от 14.12.2015 N 359-ФЗ"О федеральном бюджете на 2016 год" // Российская газета", N 285, 17.12.2015

6. Федеральный закон от 24.07.1998 N 125-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" // "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3803

7. Федеральный закон от 30.12.2012 N 283-ФЗ "О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" "Собрание законодательства РФ", 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7608

8. Федеральный закон от 17.07.1999 N 178-ФЗ "О государственной социальной помощи" "Собрание законодательства РФ", 19.07.1999, N 29, ст. 3699

9. Федеральный закон от 24.11.1995 N 181-ФЗ "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации""Собрание законодательства РФ", 27.11.1995, N 48, ст. 4563

10. Указ Президента РФ от 28.12.2013 N 967 "О мерах по укреплению кадрового потенциала Российской Федерации"// "Собрание законодательства РФ", 30.12.2013, N 52 (часть II), ст. 7147

11. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046

12. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 № 4-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации".

13. "Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции" (принята в г. Нью-Йорке 31.10.2003 Резолюцией 58/4 на 51-м пленарном заседании 58-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН).

14. Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию от 27.01.1999 – ратифицирована в 2006 г.

15. Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 17.12.1997 – ратифицирована в 2012 г.

8.4 Интернет-ресурсы

Гарант - http://www.garant.ru/

КонсультантПлюс - http://www.consultant.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

Требования к оборудованию:

Требования к программному обеспечению: