

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин



Рабочая программа по дисциплине

**Управленческий консалтинг**

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление  
(программа академического бакалавриата)  
Профиль подготовки  
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины .....	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента .....	5
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности) .....	7
4. Содержание дисциплины. ....	8
5. Планы практических занятий. ....	11
6. Самостоятельная работа студентов .....	20
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины .....	21
8. Критерии оценки результатов обучения .....	28
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	30
10. Комплект оценочных средств по дисциплине .....	32
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	34
12. Информационное обеспечение дисциплины .....	35
Приложение .....	39
13.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	40

## **1. Цели и задачи дисциплины**

Изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Целью курса «Управленческий консалтинг» является формирование способности у будущих руководителей осуществлять самим консультирование или привлекать внешних консультантов по вопросам управления для оптимального решения практических задач, стоящими перед организацией.

Целью изучения курса «Управленческий консалтинг» является формирование у будущих бакалавров умения в выявлении и формулировании проблем организаций, в структурировании проблемного поля, в поиске решений главных проблем, реализация которых определяет стратегическое развитие организаций.

Задачи изучения дисциплины «Управленческий консалтинг»:

- познакомить слушателей с особенностями управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности и бизнес услуги;
- познакомить с основными видами консультационных услуг;
- рассмотреть критерии и основные подходы для выбора консультационной фирмы;
- рассмотреть принципы организации отношений между консультантом и клиентом;
- выделить основные причины и основания для обращения к профессиональным консультантам;
- научить составлять техническое задание консультационной фирме;
- научить оценивать предложения консультационных фирм;
- научить методам управленческого консалтинга;
- научить методам структурирования проблемного поля организации;
- выполнять консультирование и контроль за ходом реализации консультационного проекта;
- определять результативность и эффективность консультирования.

После изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- выделять основные причины и основания для обращения к профессиональным консультантам;
- ставить цели и задачи для внешнего и внутреннего управленческого консалтинга;
- оценивать предложения консультационных фирм;
- составлять техническое задание консультационной фирме;
- грамотно выстраивать отношения между консультантом и клиентом;
- оценивать результативность и эффективность управленческого консалтинга;
- выполнять структурирование проблемного поля организации для эффективного управления;

- использовать методы управленческого консалтинга при принятии решений;
- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;
- реализовывать управленческий консалтинг для любого типа организаций;
- обучать основам управленческого консалтинга.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к вариативной части Блока 1 обязательных дисциплин.

Связь дисциплины «Управленческий консалтинг» с другими дисциплинами:

– предшествующие: теория организации, теория управления, деловые коммуникации, психология;

– связанные: планирование и проектирование организаций; методы принятия управленческих решений, стратегическое управление;

– последующие: прогнозирование и планирование, принятие и исполнение государственных решений, страховой консалтинг и аудит.

Целью учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» является формирование у бакалавров следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-2	владение 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
ПК-5	умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях
ПК-7	умение моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов

	Российской Федерации, органах местного самоуправления, адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления
ПК-9	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации
ПК-10	способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению
ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий
ПК-19	способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-21	умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

– в области знаний: раскрыть особенности управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности и бизнес услуги, выделить основные виды консультационных услуг, раскрыть причины и основания для обращения к профессиональным консультантам, раскрыть принципы организации отношений между консультантом и клиентом;

– в области понимания: определять критерии для выбора консультационных фирм, видеть структуру и содержание технического задания консультационного проекта, понимать отдельные этапы консалтинговой деятельности;

– в области умения, навыка: ставить цели и задачи для внешнего и внутреннего управленческого консалтинга, оценивать результативность и эффективность управленческого консалтинга, оценивать предложения консультационных фирм, выполнять консультирование и контроль за ходом реализации консультационного проекта.

### 3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)

Общая трудоемкость дисциплины «Управленческий консалтинг» составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Исторический обзор управленческого консалтинга	1	1	5		7	2
2	Сущность и становление управленческого консалтинга	1	1	5		7	2
3	Консультирование организаций	1	1	5		7	2
4	Виды консалтинга	1	1	5		7	2
5	Профессиональные консультанты	1	1	5		7	2
6	Поиск консультационной фирмы	1	1	5		7	2
7	Выбор консультационной фирмы	1	1	5		7	2
8	Составление технического задания консультационной фирме и анализ её предложений	1	1	5		7	2
9	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	1	1	4		6	2
10	Модели консультирования	1	1	4		6	2
11	Организация и реализация консалтингового проекта	2	2	4		8	4
12	Методическое обеспечение процесса консалтинга	2	2	4		8	4
13	Методы управленческого консультирования	2	2	4		8	4
14	Контроль за ходом реализации консультационного проекта	2	2	4		8	4
15	Результативность и эффективность консультирования	2	2	4		8	4
	Итого:	20	20	68		108	62
	Форма промежуточной аттестации - зачет						

#### **4. Содержание дисциплины.**

##### **Лекция 1 (1 час)**

**Тема:** Исторический обзор управленческого консалтинга (метод проблемного обучения).

##### **Вопросы:**

1. История понятия «консалтинг».
2. История консультирования Древнего мира.
3. Китай и Япония: зарождение традиций консалтинга.
4. Европейский опыт консультирования от древности до наших дней.

##### **Лекция 2 (1 час)**

**Тема:** Сущность и становление управленческого консалтинга.

##### **Вопросы:**

1. Трехединая концепция организации.
2. Графическая модель целей организации.
3. Основные модели организации.
4. Особенности консультационной услуги.

##### **Лекция 3 (1 час)**

**Тема:** Консультирование организаций.

##### **Вопросы:**

1. Консультанты как часть системного управления организации.
2. Консультирование как задача организации.
3. Междисциплинарность консультирования.
4. Причины обращения к консультантам.

##### **Лекция 4 (1 час)**

**Тема:** Виды консалтинга.

##### **Вопросы:**

1. Типология консультирования.
2. Понятие «деловой услуги».
3. Классификация деловых услуг.
4. Структура консультационных услуг.

##### **Лекция 5 (1 час)**

**Тема:** Профессиональные консультанты.

##### **Вопросы:**

1. Критерии профессионализма консалтинга.
2. Внешние и внутренние консультанты.
3. Анализ проблем клиентской организации.
4. Причины и основания для обращения к консультантам.

##### **Лекция 6 (1 час)**

**Тема:** Поиск консультационной фирмы.

##### **Вопросы:**



1. Организация внешнего консультирования.
2. Организация внутреннего консультирования.
3. Ассоциации консультантов.
4. Источники информации для поиска консультационной фирмы.

### **Лекция 7 (1 час) (1 час)**

**Тема:**Выбор консультационной фирмы.

#### **Вопросы:**

1. Выявление потенциальных консультантов.
2. Процесс выбора консультационной фирмы.
3. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
4. Критерии выбора консультантов фирмы.

### **Лекция 8 (1 час)**

**Тема:**Составление технического задания консультационной фирме и анализ её предложений.

#### **Вопросы:**

1. Назначение технического задания.
2. Структура и содержание технического задания.
3. Модель технического предложения консалтинговой компании.
4. Анализ и оценка технического предложения.

### **Лекция 9 (1 час)**

**Тема:**Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.

#### **Вопросы:**

1. Формы соглашений.
2. Структура и содержание контракта.
3. Принципы консультанта и заповеди клиента.
4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.

### **Лекция 10 (1 час)**

**Тема:**Модели консультирования.

#### **Вопросы:**

1. Модель процесса консультирования.
2. Экспертное консультирование.
3. Консультирование по проекту.
4. Консультирование по процессу.

### **Лекция 11 (2 часа)**

**Тема:**Организация и реализация консалтингового проекта.

#### **Вопросы:**

1. Управление консультационным проектом.
2. Распределение консультационных работ по этапам и срокам.
3. Процедуры процесса консультирования.

4. Условия эффективного консультирования в управлении.

### **Лекция 12 (2 часа)**

**Тема:** Методическое обеспечение процесса консалтинга.

**Вопросы:**

1. Классификация методов консультирования.
2. Стандартный набор первоочередных мер по итогам консультирования.
3. Реинжиниринг.
4. Процедуры методов работы с клиентами.

### **Лекция 13 (2 часа)**

**Тема:** Методы управленческого консультирования.

**Вопросы:**

1. Методы тестирования и тренинга.
2. Методы активизации творческого мышления.
3. Метод номинальных групп.
4. Методы организационной самодиагностики.

### **Лекция 14 (2 часа)**

**Тема:** Контроль за ходом реализации консультационного проекта.

**Вопросы:**

1. Причины разочарования клиента.
2. Причины разочарования консультанта.
3. Модель процесса контроля.
4. Основные направления контроля.

### **Лекция 15 (2 часа)**

**Тема:** Результативность и эффективность консультирования.

**Вопросы:**

1. Типичные ошибки несоответствия результата.
2. Оценка выгод, полученных клиентом.
3. Оценка выгод, получаемых консультантом.
4. Система измерителей и оценок в клиентской организации.

## **5. Планы практических занятий.**

Цель проведения практических (лабораторных) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения практических занятий являются методы тренинга и коучинга как наиболее эффективные варианты достижения поставленных целей учебного процесса по дисциплине и приводящие к освоению навыков в кратчайшее время.

### **Практическое занятие №1 (1 час)**

**Тема:** Основы консультирования.

#### **Вопросы:**

1. Основные составляющие консультирования.
2. Личные качества консультанта.
3. Стадии процесса консультирования.
4. Навыки консультирования.
5. Проблемы и ловушки, и как из них выбираться.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Что такое консультирование?
2. Какие факторы лежат в основе процесса консультирования?
3. Что такое эмпатия?
4. Зачем Роджерс ввёл термин «безусловное позитивное отношение» в процесс консультирования?
5. Перечислите основные стадии процесса консультирования.

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Выполнить структуризацию теоретического материала и предложить стратегию проведения консультирования.
2. Определить возможные решения в ходе проведения консультирования при различных эмоциональных реакциях собеседника.
3. Выделите навыки, позволяющие «разговорить» собеседника.

#### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.
2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.
3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №2-3 (2 часа)**

**Тема:** Тренинг на развитие навыков слушания.

#### **Практическая работа на занятиях:**

Упражнение 1. Демонстрация эффективных действий в процессе слушания.

Упражнение 2. Действия, мешающие процессу слушания.

Упражнение 3. Степень близости между собеседниками в процессе слушания.

Упражнение 4. Использование молчания.

Упражнение 5. Кивание головой.

Упражнение 6. Выражение лица.

Упражнение 7. Активное слушание.

Упражнение 8. Отвлечение внимания.

Упражнение 9. Качества эффективного слушателя.

Упражнение 10. Оценивание собственных навыков слушания.

#### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №4-5 (2 часа)**

**Тема:** Тренинг на выявление и развитие способности к эмпатии.

#### **Практическая работа на занятиях:**

Упражнение 11. Что означает понятие «эмпатия»?

Упражнение 12. Высказывания, демонстрирующие проявление эмпатии консультанта.

Упражнение 13. Оценка степени эмпатии окружающих.

Упражнение 14. Простая рефлексия («отзеркаливание») содержания.

Упражнение 15. Простая рефлексия чувств.

Упражнение 16. Избирательная рефлексия.

Упражнение 17. Использование изученных техник в работе с условным клиентом (I).

Упражнение 18. Эмпатия в повседневной жизни.

Упражнение 19. Применение эмпатии в сложных ситуациях.

Упражнение 20. Этические аспекты.

#### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №6-7 (2 часа)**

**Тема:** Тренинг на развитие навыков предоставления информации и советов.

#### **Практическая работа на занятиях:**

- Упражнение 21. Различные типы информации в консультировании.
- Упражнение 22. Доводы «за» и «против» при предоставлении советов.
- Упражнение 23. Простое предоставление советов.
- Упражнение 24. Предоставление информации.
- Упражнение 25. Предоставление негативной информации.
- Упражнение 26. Конфронтация (I).
- Упражнение 27. Конфронтация (II).
- Упражнение 28. Избыточность советов.
- Упражнение 29. Проверка правильности понимания консультантом информации, предоставляемой клиентом.
- Упражнение 30. Предоставление информации в реальной жизни.

#### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.
2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.
3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.
3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.
4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.
5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №8-9 (2 часа)**

**Тема:** Тренинг на развитие навыков фасилитации.

#### **Практическая работа на занятиях:**

- Упражнение 31. Исследование значения понятия «фасилитации».
- Упражнение 32. Стили фасилитации.

- Упражнение 33. Клиент-центрированное консультирование.  
 Упражнение 34. Обучение фасилитации.  
 Упражнение 35. Групповая фасилитация.  
 Упражнение 36. Что означает быть «реципиентом».  
 Упражнение 37. Ограничения применения фасилитации.  
 Упражнение 38. Как стать эффективным консультантом.  
 Упражнение 39. Использование изученных техник в работе с условным клиентом (II).  
 Упражнение 40. Что делать, когда возникают непредвиденные обстоятельства.

### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.
2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.
3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.
3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.
4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.
5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №10-11 (3 часа)**

**Тема:** Тренинг на развитие навыков решения проблем.

#### **Практическая работа на занятиях:**

- Упражнение 41. Типология проблем.  
 Упражнение 42. Определение имеющихся проблем.  
 Упражнение 43. Последовательность действий при решении проблем.  
 Упражнение 44. Прояснение проблем.  
 Упражнение 45. Как вы решаете собственные проблемы.  
 Упражнение 46. Ограничения стратегии, заключающейся в предоставлении советов.  
 Упражнение 47. Разработка плана решения проблемы.

Упражнение 48. Реализация плана действий.

Упражнение 49. Оценка эффективности решения проблем.

Упражнение 50. Оказание поддержки.

### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### **Практические занятия №12-13 (4 часа)**

**Тема:** Тренинг «работа с чувствами».

#### **Практическая работа на занятиях:**

Упражнение 51. Типология чувств.

Упражнение 52. Слова, выражающие чувства.

Упражнение 53. Выражение чувств.

Упражнение 54. Дать разрешение.

Упражнение 55. Парадокс.

Упражнение 56. Фокусирование.

Упражнение 57. Преувеличение.

Упражнение 58. Самые ранние воспоминания.

Упражнение 59. Профилактика «сгорания».

Упражнение 60. Преодоление стресса.

### **Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.



2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

**Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

**Практические занятия №14-15 (4 часа)**

**Тема:** Тренинг на развитие навыков оценивания.

**Практическая работа на занятиях:**

Упражнение 61. Самонаблюдение.

Упражнение 62. Самооценивание.

Упражнение 63. Оценивание, проводимое с помощью коллег.

Упражнение 64. Оценивание, проводимое в парах.

Упражнение 65. Оценивание номинальной группы.

Упражнение 66. Оценивание, проводимое самостоятельно и с помощью коллег.

Упражнение 67. Дневник.

Упражнение 68. Лучшее и худшее.

Упражнение 69. Чему я научился.

Упражнение 70. Планы на будущее.

**Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

**Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

**Практические занятия №16-17 (4 часа)**

**Тема:** Тренинг, направленный на профессиональный рост консультанта.

**Практическая работа на занятиях:**

Упражнение 71. Оценка навыков консультирования.

Упражнение 72. «Горячий стул».

Упражнение 73. Самоописание.

Упражнение 74. Встряска для группы.

Упражнение 75. Язык тела.

Упражнение 76. Закончи предложения.

Упражнение 77. Центрирование.

Упражнение 78. Поддержание зрительного контакта.

Упражнение 79. Будущее.

Упражнение 80. Прояснение значения понятия «консультирование».

**Основная литература:**

1. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.

2. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.

3. Управленческий консалтинг: практикум / под ред. Н.А. Замятиной. – Оренбург.: ОГИМ, 2010. – 62 с.

**Дополнительная литература:**

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.

2. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 226 с.

4. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.

5. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

## **6. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) выполнение упражнений тренингов в учебных классах;
- 2) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 3) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 4) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 5) участие в групповых обсуждениях;
- 6) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;
- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;
- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) выполнение расчётных заданий;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

## **7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины**

При изучении учебной дисциплины «Управленческий консалтинг», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

1) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

2) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них

профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

3) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

4) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

5) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции

преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

б) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условия. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

7) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному, подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

8) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

9) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

- тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

- тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

- тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

- тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентированным ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

10) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

11) Подготовка презентаций.

12) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.



Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но попросту говоря некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

13) Тренинг. Основными целями подобных занятий в группах были: личностный рост, актуализация личности, приобретение целостности, просветление, развитие навыков межличностных отношений, и т.д. и т.п. Тренинг личностного роста – это определенное целенаправленное психологическое воздействие, основанное на активных методах групповой работы. Второй источник уходит корнями, вероятнее всего, в спортивную сферу или рабочую среду. Там, где была необходимость добиться от спортсмена или работника быстрого и эффективного выполнения одного или нескольких видов деятельности. И когда тренинг перекочевал в сферу управления производством, его основной задачей стала выработка конкретных навыков и умений по эффективному управлению организацией, продаж, и другие. И соответственно, определение тренинга другое: Групповой тренинг – это любой процесс приобретения знаний, умений или поведенческих навыков, в котором участвуют более двух человек (Дэвид Ли «Практика группового тренинга»). Еще одно определение: Тренинг – спланированные и систематические усилия по модификации или развитию знаний (умений) и установок человека посредством обучения, с тем, чтобы добиться эффективного исполнения одного или нескольких видов деятельности. (Роджер Бакли, Джим Кэйпл «Теория и практика тренинга»)

14) Коучинг (англ. coaching – обучение, тренировки) – метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с обучаемым. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Работа с коучем предполагает достижение определённой цели, новых, позитивно сформулированных результатов в жизни и работе. По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерным консультированием. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями фирмы и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам коучинга различают индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг.

С точки зрения формата коучинг может быть: очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг).

Приведенные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения желающих.



### 8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

<p>Профессиональный уровень “5” (отлично)</p>	<p>85-100</p>	<p>Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p>
<p>Продвинутый уровень “4” (хорошо)</p>	<p>70-84</p>	<p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>
<p>Базовый уровень “3” (удовлетворительно)</p>	<p>60-69</p>	<p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>
<p>Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)</p>	<p>35-59</p>	<p>Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров</p>
<p>Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно)</p>	<p>0-34</p>	<p>Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и</p>

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).

2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.

3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неважной причине к зачёту не допускаются и могут быть отчислены из института в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

## **9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины**

### **Текущий контроль успеваемости студентов.**

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### **Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

## 10. Комплект оценочных средств по дисциплине

### Перечень вопросов для подготовки к зачёту:

1. История понятия «консалтинг».
2. История консультирования Древнего мира.
3. Китай и Япония: зарождение традиций консалтинга.
4. Европейский опыт консультирования от древности до наших дней.
5. Трехединая концепция организации.
6. Графическая модель целей организации.
7. Основные модели организации.
8. Особенности консультационной услуги.
9. Консультанты как часть системного управления организации.
10. Консультирование как задача организации.
11. Междисциплинарность консультирования.
12. Причины обращения к консультантам.
13. Типология консультирования.
14. Понятие «деловой услуги».
15. Классификация деловых услуг.
16. Структура консультационных услуг.
17. Критерии профессионализма консалтинга.
18. Внешние и внутренние консультанты.
19. Анализ проблем клиентской организации.
20. Причины и основания для обращения к консультантам.
21. Организация внешнего консультирования.
22. Организация внутреннего консультирования.
23. Ассоциации консультантов.
24. Источники информации для поиска консультационной фирмы.
25. Выявление потенциальных консультантов.
26. Процесс выбора консультационной фирмы.
27. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
28. Критерии выбора консультантов фирмы.
29. Назначение технического задания.
30. Структура и содержание технического задания.
31. Модель технического предложения консалтинговой компании.
32. Анализ и оценка технического предложения.
33. Формы соглашений между клиентом и консультантом.
34. Структура и содержание контракта.
35. Принципы консультанта и заповеди клиента.
36. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
37. Модель процесса консультирования.
38. Экспертное консультирование.
39. Консультирование по проекту.
40. Консультирование по процессу.
41. Управление консультационным проектом.
42. Распределение консультационных работ по этапам и срокам.



43. Процедуры процесса консультирования.
44. Условия эффективного консультирования в управлении.
45. Классификация методов консультирования.
46. Стандартный набор первоочередных мер по итогам консультирования.
47. Реинжиниринг.
48. Процедуры методов работы с клиентами.
49. Методы тестирования и тренинга.
50. Методы активизации творческого мышления.
51. Метод номинальных групп.
52. Методы организационной самодиагностики.
53. Причины разочарования клиента.
54. Причины разочарования консультанта.
55. Модель процесса контроля.
56. Основные направления контроля.
57. Типичные ошибки несоответствия результата.
58. Оценка выгод, полученных клиентом.
59. Оценка выгод, получаемых консультантом.
60. Система измерителей и оценок в клиентской организации.

**11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Управленческий консалтинг» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

## 12. Информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература:

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Учебник для вузов. Гриф УМО МО РФ. – 2-е изд., дополн. – М.: Горячая линия-Телеком, 2011. – 210 с.
2. Цыцарова Т. Е. Управленческое консультирование: Курс лекций / Т. Е. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 63 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2009. – 187 с.

### Дополнительные источники информации:

1. Аткинсон М. Жизнь в потоке: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 330 с.
2. Фелан К. Простите, я разрушил вашу компанию: Почему бизнес-консультанты – это проблема, а не решение. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.
3. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.
4. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 208 с.
5. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.
6. Просветов Г. И. Консалтинг. Задачи и решения / Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 192 с.
7. Блок П. Безупречный консалтинг. – СПб: Питер, 2007. – 304с.
8. Коуп М. 7 основ консалтинга / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
9. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 226 с.
10. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 464 с.
11. Статьи по менеджменту и консалтингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsclan.narod.ru/stat.htm>. – Загл. с экрана.
12. Consulting.ru [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.consulting.ru/>. – Загл. с экрана.

### Рекомендуемые источники информации к отдельным темам:

#### Тема 1

1. Ширшов А. В. Занимательная история тренинга и консалтинга. – СПб.: Речь, Генезис, 2007. – 224 с.

2. Васильев Г.А. Управленческое консультирование / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 256 с.

3. История развития консалтинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konspektov.net/question/1864016/>. – Загл. с экрана.

### **Темы 2-3**

1. Невис Э. Организационное консультирование: пер с англ. – СПб.: Новый импульс, 2009. – 224 с.

2. Коуп М. 7 основ консалтинга / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

3. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.

4. Управленческий консалтинг [Электронный ресурс]: БизнесХелпер – Режим доступа: <http://www.bizneshelper.ru/pages/management#>. – Загл. с экрана.

5. Определение понятия «управленческий консалтинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konspektov.net/question/1864016/>. – Загл. с экрана.

### **Темы 4-5**

1. Коуп М. 7 основ консалтинга / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

2. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2005. – 350 с.

3. Управленческое консультирование. Введение в профессию/ Под ред. М. Кубра. – М.: Дело, 2004. – 976 с.

4. Виды консалтинга [Электронный ресурс]: Библиотека управления. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/vernikov/kias/consulting2.shtml>. – Загл. с экрана.

5. Виды консалтинговых услуг [Электронный ресурс]: ConsultingHouse. – Режим доступа: <http://www.consulting-house.ru/articles/show-6.htm>. – Загл. с экрана.

### **Темы 6-8**

1. Э. де Хаан Бесстрашный консалтинг. Искушения, риски и ограничения профессии. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.

2. Фелан К. Простите, я разрушил вашу компанию: Почему бизнес-консультанты – это проблема, а не решение. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.

3. Требования, предъявляемые к консалтинговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/vernikov/kias/consulting.shtml#treb>. – Загл. с экрана.

4. Лекции по "Управленческому консультированию" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://student.zoomru.ru/ekonom/leksii-po-upravlencheskomu-konsultirovaniyu/144966.1109960.s5.html>. – Загл. с экрана.

5. Определение потенциальных консультационных фирм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://textb.net/88/15.html>. – Загл. с экрана.

### **Тема 9**

1. Григорьева Н.Н. Организационное консультирование: учебное пособие – М.: АльтФокус, 2010. – 360 с.

2. Коуп М. 7 основ консалтинга / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 226 с.

4. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.refsru.com/referat-24426-2.html>. – Загл. с экрана.

### **Тема 10-12**

1. Блок П. Безупречный консалтинг. – СПб: Питер, 2007. – 304 с.

2. Гончарук В.А. Модель управленческого консультирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtu-net.ru/consult/dissertation/managemodel/> – Загл. с экрана.

3. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.

4. Григорьева Н. Н. Организационное консультирование [Электронный ресурс]: Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook187/book/index/index.html?go=part-004\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook187/book/index/index.html?go=part-004*page.htm). – Загл. с экрана.

5. Этапы консалтингового процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kazedu.kz/referat/187930> – Загл. с экрана.

### **Тема 13**

1. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.

2. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.

3. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. /Пер. санг.– СПб.: Питер, 2007. – 432 с.

4. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2005. – 350 с.

5. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 464 с.

### **Темы 14-15**

1. Артерчук В.Д., Гузьяева М.Ю. Оценка результативность управленческого консультирования // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 3). – С. 702-705.

2. Гонтарёва И.В. Управленческий консалтинг / И.В. Гонтарёва, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2009. – 384 с.

3. Коуп М. 7 основ консалтинга / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

4. Васильев Г.А. Управленческое консультирование / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 256 с.

5. Эффективность использования консультационных услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.newreferat.com/ref-14111-1.html>. – Загл. с экрана.

### Пример содержания тренировочного упражнения

Упражнение «Закончи предложения»

Время выполнения: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование представлений участников о ряде вопросов, относящихся к самоосознаванию и консультированию.

Число участников: от 5 до 15 человек.

Обстановка: помещение, достаточно просторное для того, чтобы все участники могли сидеть в общем круге, а в случае необходимости разбиться на пары и работать, не мешая друг другу. Необходимо приготовить большие листы бумаги и маркеры или доску с мелом для записи комментариев членов группы в ходе обсуждений. Листы бумаги с подобными комментариями можно прикрепить к доске и использовать в качестве заметок для памяти. Их можно оставить на доске до завершения работы тренинга. Эти «памятки» будут отражать взаимосвязь проводимых занятий и демонстрировать прогресс в обучении.

Можно написать основные теоретические моменты в специальной презентации и демонстрировать их с помощью проектора на экране. Все печатные материалы к упражнению должны быть подготовлены заранее и в достаточном количестве. Списки литературы можно раздать в конце упражнения, по объему они не должны превышать страницы.

Важно, чтобы как само упражнение, так и последующее обсуждение проходили активно и каждый участник имел возможность высказаться.

Методика: задача преподавателя состоит в том, чтобы пользуясь приведенным ниже списком незавершенных предложений просить по очереди каждого из участников придумать окончания этим предложениям, зачитывая либо все подряд, либо выбирая их в случайном порядке. Вот эти незавершенные предложения:

- Хороший консультант всегда...
- Самое важное правило в консультировании – это...
- То, что я больше всего хотел бы изменить в себе, – это...
- Человек, который больше всех в данной группе похож на меня, – это...
- Человек, который больше всех в данной группе не похож на меня, – это...
- Следующим этапом моей подготовки в области консультирования будет...
- Больше всего мне хотелось бы...
- Если бы я мог выбирать, где мне жить, я бы выбрал...
- Если бы я мог поменяться местами с человеком, которого знают все здесь присутствующие, я бы поменялся местами с...
- Мое самое ценное качество – это...

- Консультирование требует того, чтобы...
- Наиболее эффективные консультанты всегда...
- Самое сложное для меня – это...
- Вещи, которые мне нравятся больше всего, – это...
- Люди, которыми я восхищаюсь, – это...

Можно вносить дополнения в этот список. В конце одного или нескольких «кругов» участники должны проводить обсуждение, подводя итоги того, что получилось.

Оценивание: проводится в два «круга». В ходе первого круга все участники по очереди говорят о том, что им меньше всего понравилось в данном упражнении, в ходе второго – что больше всего понравилось. Преподаватель также должен принять участие в процессе оценивания и решить, стоит или нет проводить обсуждение тех моментов, на которые обратили внимание участники.

Завершение: участникам предоставляется 5 минут на задавание вопросов, выражение чувств, обращения к другим участникам группы и проговаривание всего того, что возникло в процессе выполнения упражнения.

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

#### 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. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

#### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. 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.

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.

#### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент 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, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту 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 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 студента 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 занятия** В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может 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 студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия,

по одному из вопросов практического занятия. 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. Студентам 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, студентам 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 студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

#### Структура выступления

**Вступление** помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

#### Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое

студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

#### Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.

3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в вводной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность

подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет-сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.