

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
 «Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
 ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
 Должность: Ректор  
 Дата подписания: 01.03.2022 22:27:09  
 Уникальный программный ключ:  
 Рассмотрено и одобрено на заседании  
 учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

 **В.В. Шутенко**  
 личная подпись      инициалы, фамилия

« 21 » июня 2021 г.

Протокол № 10 от 21.06.2021

Председатель совета

 **В.В. Шутенко**  
 личная подпись      инициалы, фамилия

**Урзов Владимир Алексеевич**

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Управленческое консультирование**

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**  
 (код, наименование без кавычек)

ОПОП: **Управление человеческими ресурсами**  
 (наименование)

Форма освоения ОПОП: **очная, очно-заочная, заочная**  
 (очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: **4** (з.е.)

Всего учебных часов: **144** (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	7	8	8

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2018

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования, необходимых для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.
Задачи дисциплины	ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности; обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов; закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Методы принятия управленческих решений
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Государственная итоговая аттестация

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Компетенции/ ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
ПК2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде			
Знать	структура, причины конфликта, особенности межличностных, групповых коммуникаций	Знать структуру, причины конфликта, особенности межличностных, групповых коммуникаций	Тест
Уметь	проводить диагностику конфликта, прогнозировать конфликтные ситуации, разрешать организационные и межличностные конфликты.	Уметь структуру, причины конфликта, особенности межличностных, групповых коммуникаций	Кейс
Владеть	методами прогнозирования и разрешения конфликтов навыками разрешения организационных и межличностных конфликтов;	Владеть методами прогнозирования и разрешения конфликтов навыками разрешения организационных и межличностных конфликтов	Выполнение реферата
ПК7 владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ			

Знать	виды планов, методик реализации управленческих решений в области функционального менеджмента	Знать виды планов, методик реализации управленческих решений в области функционального менеджмента	Тест
Уметь	координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Уметь координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Кейс
Владеть	навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов	Эссе

#### **4. Структура и содержание дисциплины**

##### **Тематический план дисциплины**

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
---	---------------	------------	------------	-------------------------

1.	Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования	<p>Консультирование: определение вида деятельности.</p> <p>Специфика управленческого консультирования.</p> <p>Возникновение и становление управленческого консультирования.</p> <p>Причины обращения к консультантам.</p> <p>Диапазон оказываемых услуг.</p> <p>Факторы, обуславливающие потребность в услугах консультанта.</p> <p>Требования к профессиональной подготовке консультанта. Характеристика консультативной службы: совещательный характер, финансовая, административная, политическая и экономическая независимость.</p> <p>Отличие консультирования от научного исследования.</p> <p>Консультационный цикл, его элементы.</p> <p>Классификация консультантов по сферам деятельности организации; дженералисты и специалисты; внутренние и внешние консультанты.</p> <p>Поведенческие роли консультанта. Их сравнительная характеристика.</p> <p>Основные типы консультантских организаций: крупные многофункциональные фирмы; мелкие и средние фирмы; организации, оказывающие специальные технические услуги; консультационные службы в структуре организации; одиночные консультанты и др.</p> <p>Их сравнительная характеристика.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК7 Знать
----	---	--	---	------------------------

2.	Консультирование и общие вопросы управления	<p>Универсальность и специфика целей консультирования в разных теоретических школах. Теории управления и практика консультирования. Теоретические принципы современных направлений в контексте управления. Эkleктический подход в консультировании. Стратегии и тактика управления. Роль организационных структур в управлении. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность. Консультирование и культура. Отношение консультанта к организационной культуре. Уровни культуры: национальная культура, деловая культура, профессиональная культура, организационная культура. Специфические культурные ценности. Сферы влияния организационной культуры. Учет культуры в консультировании. Кросскультурный перенос управленческого опыта. Организационная культура и особенности изменения организации.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК7 Знать
3.	Изменение организации как сфера управленческого консультирования	<p>Типы изменений: внутренние, изменения внешней среды, изменения в людях; эволюция, реагирование и управляемое организационное развитие; адаптация к изменениям и создание изменений; навязанные изменения. Классификация изменений по объекту изменения. Виды изменений по методам осуществления. Потребность в изменениях. Цикл изменения.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК7 Знать

4.	Процесс управленческого консультирования	<p>Первый этап - организационная диагностика, которая определяет основную проблему предприятия и заключение контракта на оказание консультативных услуг.</p> <p>Система клиента, ее структура.</p> <p>Значение определения системы клиента для успешного консультирования.</p> <p>Первый контакт: инициатива первого контакта, задачи, решаемые при первом контакте.</p> <p>Определение ожиданий и ролей на разных этапах консультирования консультанта и организации-клиента.</p> <p>Роли консультанта по отношению к клиенту.</p> <p>Методы воздействия на систему клиента: демонстрация технических знаний, профессиональная честность, аргументированное убеждение, выработка общего взгляда, привлечение к процессу, использование доверия, использование поощрений и наказаний, использование чувства напряженности и тревоги.</p> <p>План задания, его структура.</p> <p>Предложение клиенту, структура документа.</p> <p>Заключение контракта на консультирование.</p> <p>Формы контракта.</p> <p>Психологический контракт.</p> <p>Второй этап консультационного процесса – моделирование организационного поведения для существующего без изменения типа организации.</p> <p>Третий этап - выработка проектов решений проблем, выявленных в результате организационной диагностики и меняющих организацию.</p> <p>Четвертый этап – проверка предлагаемых вариантов изменения на построенной модели с разработкой детального плана внедрения предполагаемых изменений.</p> <p>Пятый этап – организация реализации решений.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть
5.	Особенности реализации этапов управленческого консультирования	<p>Особенности реализации этапов управленческого консультирования в различных организационно-правовых формах. Особенности реализации этапов управленческого консультирования в России и зарубежных странах. Проблематика и специфика управленческого консультирования на разных стадия жизненного цикла проекта.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть

6.	Исследование проблем организации	<p>Концептуальные подходы к управленческому исследованию проблем.</p> <p>Социальные проблемы: определение понятия.</p> <p>Функциональная школа в социологии социальных проблем.</p> <p>Конфликтно-ценностная школа в социологии социальных проблем.</p> <p>Нормативный подход в социологии социальных проблем.</p> <p>Конструктивистский подход в социологии социальных проблем.</p> <p>Организационные проблемы: определение понятия.</p> <p>Описание проблемы.</p> <p>Симптомы и причины проблем.</p> <p>Типология проблем А.И. Пригожина: встроенные, социокультурные и ситуативные, и их формулировок - назывные, причинно-следственные и антитезные.</p> <p>Корневые проблемы.</p> <p>Проблемное поле организации.</p> <p>Типы организационных патологий.</p> <p>Патологии управленческих решений.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть
7.	Этап организационной диагностики	<p>Концептуальная основа диагноза.</p> <p>Диагностика проблем организации.</p> <p>Цели задачи диагностики проблем в управленческом консультировании.</p> <p>Этапы диагностики, их содержание.</p> <p>Предварительный диагноз проблемы.</p> <p>Объем диагноза, трудности в выявлении проблем.</p> <p>Требования к информации.</p> <p>Источники информации.</p> <p>Системный подход к диагностике.</p> <p>Ориентация организации.</p> <p>Трудности организационной диагностики, их предотвращение.</p> <p>Предотвращение ошибок консультирования.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть

8.	Методы управленческого консультирования : оргдиагностика	Постановка задачи и инструменты выявления проблем. Моделирование проблем. Методы анализа проблемного поля. Анализ документов. Диагностическое интервью. Прием проблематизации. Техники проблематизации. Методы групповой работы: Метод мозговой атаки. Экспертные опросы. Метод номинальной группы. Метод Дельфи. Синектика. Процедуры определения наиболее значимых проблем, составляющих основу проблемной ситуации и находящихся в области Парето. Структурирование проблемного поля организации: цели, содержание. Методы структурирования проблемного поля: попарное сравнение, применение экспертного опроса, поиск коренной проблемы (блока проблем)	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть
9.	Методология поиска решения проблем управленческого консультирования	Методы самодиагностики организации. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы. Методы работы с проблемами организации. Метод сценариев. Метод Гордона. Подходы к повышению результативности групповой работы. Эвристический подход. Методы активизации творческого мышления лиц, принимающих решения. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть ПК7 Знать ПК7 Уметь ПК7 Владеть



10.	Организация реализации проекта	<p>Сопротивление изменениям, факторы их вызывающие.</p> <p>Некоторые основные методы управления организационным сопротивлением: изменение сверху, изменение с привлечением к участию рядовых членов, переговоры, манипуляция, информирование.</p> <p>Техники поддержки изменений.</p> <p>Виды деятельности для поддержки изменений: привлечение внимания, получение поддержки для конкретных проектов, использование неформальной информационной сети, работа с возражениями.</p> <p>Вмешательства для осуществления изменения.</p> <p>Управление процессом изменений.</p> <p>Принципы управления изменениями.</p> <p>Структуры управления процессом изменения, создаваемые в организации для осуществления изменения, их характеристика и возможности.</p> <p>Проблемы реализации проекта изменения.</p> <p>Ответственность консультанта и клиента.</p> <p>Оценка эффективности работы консультанта.</p>	9.2.1, 9.1.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.1.2, 9.1.3	<p>ПК2 Знать</p> <p>ПК2 Уметь</p> <p>ПК2 Владеть</p> <p>ПК7 Знать</p> <p>ПК7 Уметь</p> <p>ПК7 Владеть</p>
-----	--------------------------------	---	---	---

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

#### Форма обучения: очная, 7 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	1	0	3	5
2.	4	1	0	3	5
3.	5	2	0	3	5
4.	5	2	0	3	5
5.	6	2	0	4	5
6.	6	2	0	4	5
7.	6	2	0	4	5
8.	6	2	0	4	5
9.	6	2	0	4	7
10.	6	2	0	4	7
		Промежуточная аттестация			
	4	0	0	0	32
		Консультации			
	0	0	0	0	0
Итого	58	18	0	36	86

#### Форма обучения: очно-заочная, 8 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6

2.	2	1	0	1	7
3.	2	1	0	1	7
4.	2	1	0	1	8
5.	4	2	0	2	8
6.	4	2	0	2	8
7.	4	2	0	2	8
8.	4	2	0	2	8
9.	4	2	0	2	8
10.	4	2	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	36	16	0	16	108

#### Форма обучения: заочная, 8 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	9
2.	2	1	0	1	9
3.	2	1	0	1	9
4.	2	1	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	2	1	0	1	9
7.	2	1	0	1	9
8.	2	1	0	1	9
9.	0	0	0	0	9
10.	0	0	0	0	11
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

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

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. 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 лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

#### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

#### Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

### **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

## Тест для формирования «Знать» компетенции ПК2

Вопрос №1 .

К внутреннему консалтингу относятся:

*Варианты ответов:*

1. Заключение договора подряда о реализации отдельного проекта с консалтинговой фирмой.
2. Заключение договора подряда на абонентское обслуживание с консалтинговой фирмой.
3. Заключение трудового договора с консультантом-специалистом по организационной психологии.
4. Заключение трудового договора с бизнес-тренером.

Вопрос №2 .

Основная задача консультирования

*Варианты ответов:*

1. управление клиентом
2. оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления
3. спасение клиента от банкротства
4. обучение клиента

Вопрос №3 .

Основная цель обращения к консультантам государственных предприятий

*Варианты ответов:*

1. решение инновационных задач в системе управления государственными структурами
2. необходимость в советах и помощи
3. реформирование государственной структуры
4. перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор

Вопрос №4 .

К объектам консультирования относятся:

*Варианты ответов:*

1. частные и государственные предприятия
2. зарубежная консультационная организация
3. ассоциация консультантов

Вопрос №5 .

Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

*Варианты ответов:*

1. финансовый аудит;
2. разработка миссии и стратегии компании;
3. тренинг командообразования;
4. консультация юриста.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Кейс для формирования «Уметь» компетенции ПК2

Ситуация

Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

#### Задание

1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?
2. Составьте план обследования состояния дел в организации.
3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	<p>Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений</p>
---------	--

### **Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ПК2**

1. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
2. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
3. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена на территории бывшего СССР.
4. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
5. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.
6. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
7. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
8. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
9. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
10. Регламент отношений «клиент-консультант».
11. Роли консультанта.
12. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.
13. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
14. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
15. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
16. Различные классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.
17. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
18. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
19. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.
20. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.
21. Различия российской и западной школ консультирования.
22. Современные российские технологии консультирования.
23. Моделирование консалтингового процесса.
24. Консультирование в различных областях менеджмента.
25. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
26. Консультирование в области управления маркетингом.

27. Консультирование в области финансового управления.
28. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
29. Консультирование в области бухгалтерского учета.
30. Консультирование в области управления персоналом.
31. Консультирование в области организации производства.
32. Консультирование в области информационных технологий.
33. Консультирование в области корпоративных структур.
34. Консультирование в области экологии.
35. Консультирование по организации малого бизнеса.
36. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
37. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
38. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.
39. Эффективные коммуникации в консалтинге.
40. Качество консалтинговых услуг и его измерение.
41. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
42. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.
43. Консалтинг в управлении государственным сектором.

#### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

#### **Тест для формирования «Знать» компетенции ПК7**

Вопрос №1 .

Способность воспринимать, использовать и порождать новшества, решать проблемы новыми способами называется:

*Варианты ответов:*

1. внедрением инноваций
2. интеллектуальными возможностями
3. инновационным потенциалом
4. интеллектом нововведений

Вопрос №2 .

Предметно-ориентированные данные называются:

*Варианты ответов:*

1. индивидуальными
2. первичными
3. производными
4. пользовательскими

Вопрос №3 .

Фаза внедрения включает:

*Варианты ответов:*

1. детальное изучение проблемы
2. корректировку предложений
3. планирование осуществления решений
4. предложения клиенту относительно задания

Вопрос №4 .

Информация обрабатывается методами

*Варианты ответов:*

1. анализа сил воздействия, анализа взаимного влияния, концепции идеальной системы
2. анализа проблем, анализа сил воздействия, анализа взаимного влияния
3. анализа сил воздействия, графы проблем, устранения узких мест
4. дерева целей, анализа сил воздействия, графы проблем

Вопрос №5 .

Назначение консалтинга заключается в:

*Варианты ответов:*

1. оказании клиенту помощи при принятии управленческих решений;
2. принятии за клиента управленческих решений;
3. обсуждении с клиентом проблемных вопросов;
4. разрешении сложных производственных ситуаций.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### **Кейс для формирования «Уметь» компетенции ПК7**

Ситуация. Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей. Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста.



Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима. На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки. Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу. После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента. Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается. Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате. Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам: 1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты. 2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами. 3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере. Задание 1. Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	<p>Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения</p>
Хорошо	<p>Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений</p>
Отлично	<p>Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений</p>

### Эссе для формирования «Владеть» компетенции ПК7

- Консультирование в области управления маркетингом.
- Консультирование в области финансового управления.
- Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
- Консультирование в области бухгалтерского учета.
- Консультирование в области управления персоналом.
- Консультирование в области организации производства.
- Консультирование в области информационных технологий.
- Консультирование в области корпоративных структур.
- Консультирование в области экологии.
- Консультирование по организации малого бизнеса.
- Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
- Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
- Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.
- Эффективные коммуникации в консалтинге.
- Качество консалтинговых услуг и его измерение.
- Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
- Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.
- Консалтинг в управлении государственным сектором.
- Консалтинг в управлении частными капиталовложениями
- Консалтинг в управлении инвестиционными фондами

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе нераскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части
Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### *Тема 1. Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования*

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.

#### *Тема 2. Консультирование и общие вопросы управления*

5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Понятие диагностического консультирования.
7. Два подхода к управленческому консультированию.
8. Понятие процессного консультирования.
9. Функциональный подход к управленческому консультированию.

#### *Тема 3. Изменение организации как сфера управленческого консультирования*

10. Понятие обучающего консультирования.
11. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
12. Внутреннее и внешнее консультирование.
13. Характерные черты управленческого консультирования.
14. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.

#### *Тема 4. Процесс управленческого консультирования*

15. Роли консультанта в управленческом консультировании.
16. Роли клиента в управленческом консультировании.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в РФ

19. Основные типы консалтинговых организаций.

*Тема 5. Особенности реализации этапов управленческого консультирования*

20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.

*Тема 6. Исследование проблем организации*

24. Принципы управленческого консультирования.
25. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
26. Классификация управленческого консультирования.
27. Предмет управленческого консультирования.

*Тема 7. Этап организационной диагностики*

28. Методы управленческого консультирования.
29. Этапы развития управленческого консультирования.
30. Понятие процесса управленческого консультирования.
31. Основные типы консультационных договоров.

*Тема 8. Методы управленческого консультирования: оргдиагностика*

32. Этап подготовки в управленческом консультировании.
33. Особые условия составления консультационных договоров.
34. Этап диагноза в управленческом консультировании.
35. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.

*Тема 9. Методология поиска решения проблем управленческого консультирования*

36. Этап планирования действий в управленческом консультировании
37. Контроль в процессе управленческого консультирования.
38. Этап внедрения в управленческом консультировании.
39. Способы оценки результатов управленческого консультирования

*Тема 10. Организация реализации проекта*

40. Этап завершения в управленческом консультировании.
41. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
42. Стадии и этапы управленческого консультирования.
43. Оформление результатов работы консультанта.
44. Индивидуальное консультирование руководителя.
45. Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено

Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное программно-информационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="http://www.lfin.ru">www.lfin.ru</a></li> <li>4. <a href="http://www.cbr.ru">www.cbr.ru</a></li> <li>5. <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a></li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>9.1 Основная литература</b>								
9.1.1	Скрипникова Н.Н.	Реклама. Консалтинг. Public Relations	Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/59126.html">http://www.iprbookshop.ru/59126.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Акберов К.Ч. Малозёмов Б.В. Плюхина Т.В.	Менеджмент	Новосибирский государственный технический университет	2015	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/91397.html">http://www.iprbookshop.ru/91397.html</a>	по логину и паролю
9.1.3						-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/110003.html">http://www.iprbookshop.ru/110003.html</a>	по логину и паролю
<b>9.2 Дополнительная литература</b>								
9.2.1	Кириенко В.Е.	IT-консалтинг	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72066.html">http://www.iprbookshop.ru/72066.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Бережная О.В. Бережная Е.В.	Методы принятия управленческих решений	Северо-Кавказский федеральный университет	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62960.html">http://www.iprbookshop.ru/62960.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Васильковская Н.Б.	Управленческий учет	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72207.html">http://www.iprbookshop.ru/72207.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Чеканский А.Н. Коцюева В.А. Варюхин С.Е.	Управленческая экономика	Дело	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/51123.html">http://www.iprbookshop.ru/51123.html</a>	по логину и паролю

## 9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);  
внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);  
разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;  
в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;  
педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;  
действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;  
печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;  
обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;  
предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.