Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:59
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дедяева Лариса Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020	ПК-2	Способен разрабатывать и совершенствовать регламенты процессов подразделений	ПК-2.2	Разрабатывает регламенты и регламентирующие документы	*ПК-2.2. З-4* ***Знает*** принципы и правила работы с нормативно-методической документацией ; *ПК-2.2. У-7* ***Умеет*** использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов

года №333н.					
			ПК-2.4	Разрабатывает предложения по повышению эффективности процесса	*ПК-2.4. З-9* ***Знает*** методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; *ПК-2.4. У-3* ***Умеет*** выявлять недостатки, формулировать и обосновывать *ПК-2.4. У-6* ***Умеет*** осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 60 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час на лекции и 40 ак.час на практические занятия. 55 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов реализуется на 4-ом курсе в 8-м семестре после изучения дисциплин:

- Менеджмент в малом и среднем бизнесе;
- Организация коммерческой деятельности.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
РАЗДЕЛ 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА													
Тема 1.1	Сущность, цели и задачи управленческого консалтинга	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклад

Тема 1.2.	Модели и стадии консалтингового процесса	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование
Тема 1.3.	Правовые и организационные основы консалтинга	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2	ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА													
Тема 2.1.	Диагностический инструментарий консультанта	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Доклад Опрос
Тема 2.2.	Стратегический и бизнес-консалтинг	14	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Контрольное задание
Тема 2.3.	Консалтинг в сфере государственного и муниципального управления	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
РАДЕЛ 3	РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ													
Тема 3.1.	Нормативно-правовая	14	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6	Доклад

	база административных регламентов													Опрос
Тема 3.2.	Технология разработки и согласования административных регламентов	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование
Тема 3.3.	Мониторинг и оптимизация административных регламентов	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		144	20	0	0	40	0	0	2	9	0	18	55	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность, цели и задачи управленческого консалтинга. ПК-2.2, ПК-2.4

Понятие, предмет и цели управленческого консалтинга. Основные цели управленческого консалтинга. Задачи управленческого консалтинга. Задачи управленческого консалтинга. Модели консультационной деятельности. Роль консультанта в организации. Практическое значение управленческого консалтинга. Разработка инструментов диагностики, выбор методов сбора и анализа данных, проектирование консалтинговых вмешательств. Определение критериев успеха консалтингового проекта, методы оценки эффективности. анализ устойчивости результатов изменений.

Тема 1.2. Модели и стадии консалтингового процесса ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие консалтингового процесса. Основные модели консалтингового процесса. Экспертная модель. Процессная модель. Обучающая модель. Модель «врач-пациент». Стадии консалтингового процесса. Предварительный контакт и заключение договора. Диагностика. Планирование и разработка решений. Внедрение решений. Завершение проекта и оценка результатов. Факторы успеха консалтингового процесса. Типичные ошибки в консалтинговом процессе.

Тема 1.3. Правовые и организационные основы консалтинга ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие правовых и организационных основ консалтинга. Лицензирование и саморегулирование в консалтинге. Организационно-правовые формы консалтинговых организаций. Правовой статус консультанта и консалтинговой организации. Договорная основа консалтинга. Интеллектуальная собственность в консалтинге. Ответственность в консалтинге. Профессиональные стандарты и этические нормы консалтинга. Организация работы консалтинговой фирмы. Требования к помещениям и документации.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Диагностический инструментарий консультанта ПК-, ПК-2.4.

Понятие и цели диагностики в консалтинге. Принципы диагностической деятельности. Классификация диагностических методов. Методы сбора первичной информации. Количественные диагностические методы. Модели и рамки для анализа организации (диагностические модели). Инструменты выявления и структурирования проблем. Этапы диагностического процесса в консалтинге: 1. Подготовка к диагностике. 2. Сбор данных. 3. Анализ и интерпретация. 4. Формулирование диагностического заключения. 5. Обратная связь клиенту. Типичные ошибки диагностики

Тема 2.2. Стратегический и бизнес-консалтинг. ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие и место стратегического консалтинга. Отличие стратегического консалтинга от бизнес-консалтинга. Основные задачи стратегического консалтинга. Ключевые инструменты и методы стратегического консалтинга. Аналитические инструменты. Инструменты портфельного анализа. Инструменты целеполагания и контроля. Этапы стратегического консалтингового проекта. Понятие бизнес-консалтинга (операционного). Основные направления бизнес-консалтинга. Ключевые инструменты бизнес-консалтинга. Сравнительная характеристика стратегического и бизнес-консалтинга. Особенности проектной работы в стратегическом и бизнес-конс алтинге.

Тема 2.3. Консалтинг в сфере государственного и муниципального управления. ПК-2.2, ПК-2.4

Понятие и специфика государственного и муниципального консалтинга. Особенности государственного и муниципального управления как объекта консалтинга. Задачи государственного и муниципального консалтинга. Основные направления государственного и муниципального консалтинга. Специфические инструменты государственного и муниципального консалтинга. Нормативно-правовая база государственного и муниципального консалтинга в РФ. Организации и провайдеры государственного и муниципального консалтинга в РФ. Особенности проектной работы в государственном и муниципальном консалтинге. Требования к консультанту в сфере государственного и муниципального управления. Ограничения государственного и муниципального консалтинга в РФ. Связь с государственными инициативами и национальными проектами.

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ

Тема 3.1. Нормативно-правовая база административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие административного регламента. Цели и задачи административных регламентов. Нормативно-правовая база административных регламентов в РФ. Основные требования к административным регламентам. Процедура разработки и утверждения административных регламентов. Ключевые требования к качеству административных регламентов с точки зрения. Связь административных регламентов с иными инструментами управления. Роль консультанта в разработке и оптимизации административных регламентов.

Тема 3.2. Технология разработки и согласования административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие технологии разработки административных регламентов. Субъекты процесса разработки и согласования. Основные этапы технологии разработки и согласования. Этап 1. Принятие решения о разработке или актуализации регламента. Этап 2. Формирование рабочей группы. Этап 3. Анализ действующего регулирования. Этап 4. Моделирование оптимизированного процесса. Этап 5. Подготовка проекта административного регламента. Этап 6. Проведение независимой

антикоррупционной экспертизы. Этап 7. Публичное обсуждение и независимая экспертиза (общественное обсуждение). Этап 8. Оценка регулирующего воздействия. Сроки разработки и согласования. Роль консультанта на этапах разработки и согласования. Типичные ошибки при разработке и согласовании. Этап 9. Согласование с уполномоченными органами. Этап 10. Утверждение (принятие) регламента. Этап 11. Государственная регистрация. Этап 12. Официальное опубликование и вступление в силу. Типичные проблемы и барьеры при оптимизации.

Тема 3.3 Мониторинг и оптимизация административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

Понятие мониторинга административных регламентов. Понятие оптимизации административных регламентов. Понятие оптимизации административных регламентов. Нормативно-правовая основа мониторинга и оптимизации. Показатели мониторинга (индикаторы качества услуги). Источники данных для мониторинга. Периодичность мониторинга. Методы выявления проблем и точек оптимизации. Основные направления оптимизации административных регламентов. Процедура оптимизации (в рамках консалтингового проекта). Роль консультанта в мониторинге и оптимизации

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.14 Менеджмент-консалтинг и разработка административных регламентов используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые

	сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные

	неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность, цели и задачи управленческого консалтинга. ПК-2.2, ПК-2.4

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение управленческого консалтинга. Чем он отличается от аудита?

Вопрос 2. Назовите три основные цели управленческого консалтинга с точки зрения клиента.

Вопрос 3. Перечислите основные задачи консультанта на этапе диагностики организации.

Вопрос 4. Чем отличается внешний консалтинг от внутреннего? Укажите по одному преимуществу каждого

Вопрос 5. Назовите три ключевых этапа классического консалтингового проекта.

Вопрос 6. Что такое «консультационный продукт»? Приведите пример.

Вопрос 7. Какие требования предъявляются к консультанту при подготовке рекомендаций для клиента?

Вопрос 8. Перечислите основные роли консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

Вопрос 9. Что такое ТЗ (техническое задание) на консалтинг? Какие разделы оно должно содержать

Вопрос 10. Назовите три проблемы, которые могут возникнуть при внедрении консультационных рекомендаций, и способ их минимизации.

Доклад:

Подготовка докладов по теме «Сущность и эволюция стратегического менеджмента». Пять докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Управленческий консалтинг: эволюция подходов, современное содержание и ключевые цели деятельности консультанта.
2. Задачи управленческого консалтинга в контексте повышения эффективности организаций государственного и частного секторов**.**
3. Роль консультанта в организационном развитии: от постановки проблемы до внедрения решений.
4. Типология управленческого консалтинга: экспертный, процессный и обучающий подходы – сравнительный анализ целей и задач**.**
5. Этические и профессиональные стандарты в управленческом консалтинге.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Модели и стадии консалтингового процесса» ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Перечислите основные стадии классической модели консалтингового процесса.

Вопрос 2. Чем отличаются «экспертная» и «процессная» модели консалтинга? Укажите ключевое различие в роли консультанта.

Вопрос 3. Что такое «вход в организацию» (entry) и какие задачи решаются на этой стадии.

Вопрос 4. Какие методы сбора информации наиболее часто используются на стадии диагностики? Назовите три основных.

Вопрос 5. Что такое «контракт» в консалтинге? Какие обязательные пункты он должен содержать.

Вопрос 6. Раскройте содержание стадии «разработка рекомендаций». Какие документы обычно создаются на этом этапе?

Вопрос 7. В чём заключается разница между «рекомендациями» и «планом внедрения»? Укажите цель каждого.

Вопрос 8. Назовите основные барьеры на стадии внедрения изменений и способы их преодоления.

Вопрос 9. Что обычно входит в завершающую стадию консалтингового проекта? Перечислите не менее трёх действий.

Вопрос 10. Приведите пример, как стадия диагностики и стадия внедрения связаны между собой в консалтинговом процессе.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель консалтинга предполагает, что консультант выступает в роли «врача»: самостоятельно диагностирует проблему и назначает «лечение» (рекомендации), а клиент пассивно их принимает?

а) Процессная модель
б) Экспертная модель
в) Обучающая модель
г) Рефлексивная модель

Какой этап консалтингового процесса является первым (стартовым) согласно классической пятистадийной модели?

а) Диагностика проблем
б) Планирование контракта
в) Предварительный контакт и заключение договора
г) Внедрение рекомендаций

В рамках какой модели консультант основное внимание уделяет обучению персонала клиента методам самостоятельного решения проблем, а не предоставлению готовых ответов?

а) Экспертная модель
б) Процессная модель (модель «процессного консультирования» Э. Шейна)
в) Линейная модель
г) Аутсорсинговая модель

Что из перечисленного относится к задачам этапа «диагностика» консалтингового проекта?

а) Определение стоимости услуг и сроков оплаты
б) Сбор и анализ информации о проблемах организации, интервью, анкетирование
в) Подписание акта о завершении работ
г) Обучение персонала работе с новым ПО

Какая стадия консалтингового процесса завершает проект и включает оценку достигнутых результатов и передачу опыта клиенту?

а) Мониторинг внедрения
б) Постпроектное сопровождение
в) Завершение проекта (closure)
г) Реинжиниринг

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Модель	Характеристика
1. Экспертная модель	А. Консультант помогает клиенту самостоятельно анализировать проблему и находить решение, не давая готовых рецептов
2. Процессная модель	Б. Консультант предоставляет готовое решение на основе своего опыта, клиент отвечает за его внедрение

3. Обучающая модель (educational)	В. Консультант проводит тренинги и семинары, чтобы сотрудники клиента овладели новыми знаниями и методами
4. Модель «врачебного приема»	Г. Синоним экспертной модели (консультант как специалист, который ставит диагноз и назначает лечение)

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 –понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4

Тест 3.

Установите правильную последовательность действий.

Расположите стадии консалтингового проекта в правильном хронологическом порядке (укажите порядок букв в виде, например, «А, Б, В, Г, Д»).

А) Разработка рекомендаций и альтернативных решений

Б) Диагностика проблем и сбор данных

В) Предварительный контакт, определение целей и заключение контракта

Г) Оценка результатов и завершение проекта

Д) Внедрение разработанных решений и сопровождение

Ответ запишите в виде последовательности букв.

1.3. Правовые и организационные основы консалтинга ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каким основным нормативным актом регулируется договор на оказание консультационных услуг в России? На какую конкретную статью при этом следует ссылаться?

Вопрос 2. Назовите не менее четырёх ключевых разделов, которые должно содержать техническое задание (ТЗ) на проведение консалтингового проекта

Вопрос 3. Что такое конфиденциальность в консалтинге и каким документом она обычно защищается?

Вопрос 4. Перечислите основные организационные формы консалтинговой деятельности, принятые на рынке РФ.

Вопрос 5. Что такое профессиональный стандарт консультанта? Назовите одну из российских ассоциаций, занимающихся сертификацией консультантов

Вопрос 6. Для чего в консалтинге нужны Этические кодексы? Назовите три основных принципа, которые они устанавливают.

Вопрос 7. Нужна ли в России лицензия на оказание услуг по общему (классическому) управленческому консультированию?

Вопрос 8. Что такое консалтинговый «продукт» и результатом чего он является? Назовите одну из форм, в которой он может быть представлен.

Вопрос 9. В чем разница между договором ГПХ (гражданско-правового характера) и трудовым договором при найме консультанта?

Вопрос 10. Какие объекты интеллектуальной собственности (в соответствии с ГК РФ) создает консультант в рамках проекта и каков порядок их разграничения?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных нормативных правовых актов регулируют консалтинговую деятельность в Российской Федерации?

а) Гражданский кодекс РФ (часть первая) – глава 39 «Возмездное оказание услуг»

б) Федеральный закон «О защите прав потребителей»

в) Федеральный закон «О коммерческой тайне»

г) Федеральный закон «О консалтинговой деятельности в РФ» (отдельный профильный закон)

д) Федеральный закон «О персональных данных»

Какие требования обычно предъявляются к договору на оказание консалтинговых услуг для его юридической силы и прозрачности?

а) Предмет договора должен быть сформулирован максимально конкретно (что именно делает консультант, результат)

б) Договор может быть заключён только в письменной форме под угрозой ничтожности

в) Цена может быть указана как «стоимость услуг согласно прайс-листу» без твёрдой суммы

г) Обязательно наличие раздела об ответственности сторон и конфиденциальности

д) Договор не может содержать поэтапную сдачу-приёмку работ

Какие организационные формы ведения консалтингового бизнеса наиболее распространены в России?

а) Индивидуальный предприниматель (ИП)

б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

в) Публично-правовая компания

г) Некоммерческое партнёрство (НП)

д) Акционерное общество (АО)

Какие действия консультанта могут быть признаны нарушением профессиональной этики и/или законодательства?

а) Разглашение коммерческой тайны клиента без его согласия

б) Отказ от работы с клиентом из-за конфликта интересов (например, одновременное консультирование конкурентов)

в) Предоставление заведомо ложного заключения под влиянием третьих лиц

г) Использование информации клиента для собственной выгоды (например, покупка акций его конкурента)

д) Публичная реклама своих услуг с перечнем успешных кейсов

Какие документы должны быть оформлены при проведении консалтингового проекта в соответствии с правовыми и организационными нормами?

а) Договор возмездного оказания услуг (контракт)

б) Техническое задание (или описание объёма работ)

в) Акт приёма-передачи результатов (промежуточный и итоговый)

г) Соглашение о неразглашении (NDA)

д) Доверенность на право подписи от имени консультанта

Тест 2.

Установите правильную последовательность действий.

Расположите в правильном порядке этапы юридического сопровождения консалтингового проекта от начала до завершения.

А) Заключение договора (контракта)

Б) Переговоры и согласование условий о конфиденциальности

В) Оформление акта сдачи-приёмки результатов

Г) Подписание соглашения о неразглашении (NDA) до передачи данных

Д) Преддоговорная работа: запрос коммерческого предложения, оферта

Е) Выставление счёта и оплата (при безналичных расчётах)

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Диагностический инструментарий консультанта ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение диагностики в управленческом консалтинге. В чём её главная цель?

Вопрос 2. Перечислите три основные группы методов сбора данных, используемых консультантом на стадии диагностики (согласно ПК-2.4).

Вопрос 3. Назовите не менее трёх документов первичной отчётности, которые консультант должен запросить у клиента для финансово-экономической диагностики.

Вопрос 4. Что такое PEST-анализ? Какие группы факторов внешней среды он оценивает?

Вопрос 5. Раскройте суть SWOT-анализа. Как он используется в консалтинговой диагностике?

Вопрос 6. Что такое «цепочка создания ценности» (модель Портера)? Какие две категории видов деятельности она выделяет?

Вопрос 7. Назовите три признака правильно проведённого интервью с сотрудником клиента в рамках диагностики.

Вопрос 8. В чём заключается отличие GAP-анализа от бенчмаркинга? Поясните на примере.

Вопрос 9. Какие инструменты визуализации данных чаще всего используют консультанты на этапе диагностики для презентации выводов клиенту? Назовите три

Вопрос 10. Перечислите основные этапы подготовки и проведения фокус-группы

как метода диагностики.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод сбора первичных данных считается наиболее распространённым при диагностике организационных проблем и позволяет получить глубокую качественную информацию?

а) Анкетирование с закрытыми вопросами

б) Статистический анализ бухгалтерской отчётности

в) Полуструктурированное интервью с ключевыми сотрудниками

г) Наблюдение через видеокамеры без участия консультанта

Какой инструмент диагностики используется для выявления «разрыва» между желаемым и фактическим состоянием объекта консультирования?

а) SWOT-анализ

б) GAP-анализ

в) PEST-анализ

г) ABC-анализ

Какая техника визуализации проблем позволяет консультанту построить причинно-следственные связи и выявить коренные причины организационных проблем?

а) Диаграмма Ганта

б) Матрица БКГ

в) Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)

г) Карта потока создания ценности (VSM)

Какая группа методов диагностики опирается на сбор статистических данных и экономико-математическое моделирование?

а) Качественные методы (интервью, фокус-группы)

б) Проективные методы (ролевые игры, ассоциации)

в) Количественные методы (анализ отчётности, опросы с большими выборками)

г) Организационно-деятельностные игры

Какой документ является итоговым результатом диагностического этапа консалтингового проекта?

а) Техническое задание на консультирование

б) Акт приёма-передачи отчёта

в) Диагностический отчёт (заключение о состоянии организации)

г) План внедрения изменений

Тест 2 на соответствие.

Соотнесите метод диагностики (левый столбец) с его основным назначением (правый столбец). Укажите соответствие в виде «1-Б, 2-А, …».

№	Метод диагностики	№	Назначение
1	SWOT-анализ	А	Классификация проблем по степени влияния на результат (принцип Парето)
2	PEST-анализ	Б	Оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды
3	Диаграмма Парето	В	Выявление факторов макросреды (политических, экономических, социальных, технологических)
4	Бенчмаркинг	Г	Сравнение показателей организации с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли

Тест 3.

Установите правильную последовательность действий.

Расположите в правильном хронологическом порядке этапы диагностического процесса при проведении консалтингового проекта.

Варианты этапов (в произвольном порядке):

1. Сбор и первичная обработка информации (интервью, анкеты, документы, наблюдение)
2. Формулирование предварительных аналитических гипотез о причинах проблем
3. Подготовка итогового диагностического отчёта с выводами и рекомендациями
4. Глубокий анализ и проверка гипотез с использованием количественных и качественных методов
5. Уточнение (верификация) гипотез через обратную связь с клиентом и дополнительные данные

Тема 2.2. Стратегический и бизнес-консалтинг. ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Чем стратегический консалтинг принципиально отличается от бизнес-консалтинга (операционного)?

Вопрос 2. Назовите три классических инструмента стратегического анализа внешней среды, которые использует консультант (согласно ПК-2.4).

Вопрос 3. В чём суть портфельного анализа (матрица BCG)? Как консультант использует его результаты?

Вопрос 4. Что такое модель Мак-Кинси 7S и где она применяется в стратегическом консалтинге?

Вопрос 5. Перечислите основные этапы разработки стратегии в рамках консалтингового проекта.

Вопрос 6. Что такое «стратегические карты» и как они связаны со сбалансированной системой показателей (BSC)?

Вопрос 7. В чём отличие стратегии «низких издержек» от стратегии «дифференциации»? Приведите пример отраслей, где эти стратегии типичны.

Вопрос 8. Какие типичные ошибки организация допускают при разработке стратегии? Назовите не менее трёх

Вопрос 9. Что такое сценарное планирование и когда консультант его применяет?

Вопрос 10. Как оценивается эффективность реализованной стратегии? Назовите три группы показателей, которые может использовать консультант.

Доклад:

Подготовка докладов «Стратегический и бизнес-консалтинг». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методология стратегического консалтинга: основные школы, модели и инструменты (PEST, SWOT, портфельные матрицы, сценарное планирование).
2. Бизнес-консалтинг как процесс повышения операционной эффективности: методы диагностики, реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов.
3. Роль консультанта в разработке и внедрении стратегии: этапы, типовые ошибки, преодоление сопротивления.
4. Отраслевые особенности стратегического консалтинга: ритейл, промышленность, финансы, IT, государственный сектор.
5. Оценка эффективности стратегического консалтинга: методы ROI, EVA, сбалансированная система показателей (BSC) и постпроектный аудит.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п

Контрольные задания

Задание 1. Ситуационное задание

Собственник среднего производственного предприятия (численность – 500 человек, продукция – комплектующие для сельхозтехники) обратился в консалтинговую компанию с запросом: «Необходимо увеличить долю рынка с 8% до 15% в течение двух лет. При этом бюджет на стратегический проект ограничен – 3 млн рублей. У нас нет

опыта разработки стратегии, хотим получить готовый план действий и помочь во внедрении». Консультант (вы) приступает к предварительному анализу.

Задание

1. Какие методы стратегического анализа вы предложите провести в первую очередь и почему?
2. Какой тип консультирования (экспертный, процессный, обучающий) наиболее подходит для данной ситуации? Обоснуйте.
3. Каковы основные риски реализации проекта и как их минимизировать?
4. Предложите состав диагностического отчёта и примерную структуру стратегического плана с учётом ограниченного бюджета.

Кейс-задание 2

Тема: Стратегическая дилемма региональной сети розничной торговли

Сеть из 25 продуктовых магазинов в регионе (годовой оборот – 2 млрд руб.) сталкивается с падением рентабельности с 12% до 5% за два года. Причины – рост арендной платы, конкуренция со стороны федеральных сетей (X5, Магнит) и онлайн-торговля (доставка продуктов). Собственники просят консультантов разработать стратегию, которая позволит либо остаться на рынке с рентабельностью не ниже 7%, либо найти вариант выгодной продажи бизнеса.

Задание:

1. Проведите диагностику ключевых проблем сети, используя известные инструменты (назовите минимум три и опишите, что они дадут).
2. Сформулируйте две альтернативные стратегические опции (помимо продажи бизнеса) и оцените их сильные и слабые стороны.
3. Выберите одну предпочтительную стратегию и обоснуйте её.
4. Разработайте дорожную карту (3–5 ключевых этапов) её реализации с указанием сроков и ориентировочных ресурсов.

Тема 2.3 Консалтинг в сфере государственного и муниципального управления. ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопрос ы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение государственного и муниципального консалтинга. В чем заключается его главная цель?

Вопрос 2. В чем заключается принципиальное отличие консалтинга в государственном секторе от бизнес-консалтинга? Назовите как минимум три отличия.

Вопрос 3. Перечислите основные виды консультационных услуг, оказываемых органам местного самоуправления

Вопрос 4. Какими нормативно-правовыми актами регулируется деятельность консультантов при работе с государственными и муниципальными органами власти в РФ?

Вопрос 5. Перечислите основные методы оценки эффективности деятельности органов власти, которые может предложить консультант.

Вопрос 6. Что такое GovTech и какую роль в нем играет цифровой консалтинг для государственного сектора.

Вопрос 7. В чем заключается взаимосвязь между административной реформой и услугами управленческого консалтинга?

Вопрос 8. Назовите ключевые требования к организации-консультанту при разработке стратегии социально-экономического развития региона

Вопрос 9. Что такое квалификационная и ценовая оценка в государственном консалтинговом заказе?

Вопрос 10. Перечислите три основных риска для консультанта в проектах с государственными и муниципальными заказчиками и предложите способы их минимизации

Контрольные задания:

Кейс-задание 1.

Тема: Оптимизация административных регламентов в муниципальном центре предоставления государственных услуг (МФЦ)

Региональный МФЦ (обрабатывает 5 000 обращений в месяц) недавно внедрил новую информационную систему. Однако сроки предоставления услуг не сократились. Жалобы граждан на длительное ожидание и необходимость повторных визитов выросли на 30% за полгода. Руководство МФЦ пригласило консалтинговую компанию для диагностики и разработки предложений.

Задания для студента (выступаете в роли консультанта):

1. Диагностика. Какие методы сбора информации вы используете для выявления причин неэффективности? Назовите 3–4 метода и поясните, какую информацию получите от каждого. (ПК-2.2)
2. Анализ регламента**.** Предложите показатели для оценки эффективности административного регламента (не менее 4). Какие из них могут быть рассчитаны по данным информационной системы?
3. Рекомендации. Предложите 3 конкретных изменения в организационный процесс или в регламент, которые позволят сократить время обслуживания граждан. (ПК-2.2)
4. Внедрение. Опишите план действий по внедрению рекомендаций на 3 месяца (этапы, ответственные, риски).

Кейс-задание № 2

Тема: Внедрение проектного управления в органе исполнительной власти субъекта РФ

Департамент экономического развития региона реализует 15–20 разнородных проектов (развитие инвестплощадок, поддержка МСП, цифровизация услуг). Проекты постоянно срывают сроки, бюджеты превышаются, ответственные назначаются формально. Глава департамента решил внедрить проектный офис и методологию проектного управления. Консультант (вы) приглашён для разработки концепции.

Задания для студента:

1. Сбор требований. Перечислите вопросы, которые вы зададите руководителям и сотрудникам департамента для понимания барьеров внедрения проектного управления.
2. Моделирование. Какая модель проектного офиса (поддерживающая, контролирующая, директивная) оптимальна для данного органа власти? Обоснуйте.
3. Разработка регламента. Какие элементы должен содержать регламент управления проектами в департаменте? Назовите 5–6 обязательных разделов. (ПК-2.2)
4. Оценка эффективности. Предложите 3–4 KPI работы проектного офиса и методы их измерения.
5. План коммуникации. Какие мероприятия по вовлечению сотрудников в новую систему вы предложите (не менее 3)?

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ

Тема 3.1. Нормативно-правовая база административных регламентов. ПК-2.2, ОПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение административного регламента предоставления государственной или муниципальной услуги. Какой федеральный закон устанавливает общие требования к нему?

Вопрос 2. Какие разделы согласно статье 12 Федерального закона № 210-ФЗ должна содержать структура административного регламента (в редакции с учётом изменений, внесённых Федеральным законом от 26.12.2024 № 494-ФЗ)?

Вопрос 3. Что включает в себя стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги как раздел административного регламента? Назовите три обязательных элемента стандарта.

Вопрос 4. Что представляет собой клиентоцентричный подход при разработке административных регламентов и какие три аспекта описания процесса предоставления услуги он объединяет?

Вопрос 5. Какие виды экспертизы проходят проекты административных регламентов и каковы их цели (согласно ПК-2.2 и ОПК-2.4)? Назовите два вида.

Вопрос 6. Каковы особенности порядка разработки и утверждения административных регламентов на различных уровнях публичной власти в Российской Федерации?

Вопрос 7. Каково значение требования о машиночитаемом описании процедур предоставления услуги в структуре административного регламента (в соответствии со ст. 12 Федерального закона № 210-ФЗ)?

Вопрос 8. Перечислите три основных показателя для проведения мониторинга применения административного регламента (в соответствии с методикой оценки эффективности).

Вопрос 9. Каковы ключевые основания для отказа в принятии документов, необходимых для предоставления государственной или муниципальной услуги (в соответствии с частью 6 статьи 7 Федерального закона № 210-ФЗ)?

Вопрос 10. В чем заключается процессная модель предоставления государственных и муниципальных услуг (на примере административных регламентов) и какие принципы административной реформы она отражает?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1. Какой нормативный правовой акт является базовым, устанавливающим общие требования к разработке административных регламентов предоставления государственных услуг в российской федерации?

а) Федеральный закон «об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (№ 210-фз)

б) Гражданский кодекс РФ

в) Трудовой кодекс РФ

г) Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ»

2. Какой раздел административного регламента содержит информацию о категориях заявителей, перечне необходимых документов и сроках предоставления услуги?

а) общие положения

б) стандарт предоставления государственной услуги

в) состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур

г) формы контроля за исполнением регламента

3. Типовая форма административного регламента предоставления государственной услуги утверждена:

а) Президентом РФ

б) Правительством РФ

в) Министерством юстиции РФ

г) Министерством экономического развития РФ

4. В какой срок проводится независимая экспертиза проекта административного регламента (срок размещения на официальном сайте для приёма заключений)?

а) 7 календарных дней

б) 15 рабочих дней

в) 30 календарных дней

г) 45 рабочих дней

5. Какой федеральный орган исполнительной власти проводит антикоррупционную экспертизу проектов административных регламентов в обязательном порядке?

а) Министерство юстиции РФ

б) Генеральная прокуратура РФ

в) Министерство экономического развития РФ

г) Федеральная антимонопольная служба

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать верные ответы.

Записать буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие из перечисленных документов являются нормативной правовой базой для разработки и согласования административных регламентов?

а) Федеральный закон № 210-фз «об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»

б) Постановление Правительства РФ, утвердившее типовую форму регламента

в) методические рекомендации по разработке административных регламентов

г) внутренняя должностная инструкция сотрудника МФЦ

правильные ответы: а, б, в

2. Какие разделы в соответствии с типовой формой обязательно должны присутствовать в административном регламенте предоставления государственной услуги?

а) общие положения

б) стандарт предоставления государственной услуги

в) маркетинговый план

г) состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур

д) формы контроля за исполнением регламента

е) досудебный (внесудебный) порядок обжалования решений и действий
правильные ответы: а, б, г, д, е

3. Какие органы и организации участвуют в согласовании проекта административного регламента до его утверждения?
а) разработчик (орган власти, предоставляющий услугу)
б) министерство юстиции (правовая экспертиза)
в) уполномоченный орган в сфере административной реформы (например, минэкономразвития)
г) независимые эксперты (общественные объединения, бизнес-ассоциации)
д) Центральный банк РФ
правильные ответы: а, б, в, г

4. Какие требования предъявляются к описанию административных процедур в регламенте?
а) последовательность действий должна быть изложена в текстовой форме
б) обязательно наличие блок-схемы процедуры
в) для каждого действия указывается максимальный срок его выполнения
г) допускается ссылка на другой нормативный акт вместо описания
д) определяются должностные лица, ответственные за каждое действие
правильные ответы: а, б, в, д

5. Какие из перечисленных положений являются коррупциогенными факторами и подлежат исключению при антикоррупционной экспертизе административного регламента? (выберите все верные варианты)
а) широта дискреционных полномочий должностного лица
б) отсутствие указания на конкретный срок выполнения действия
в) двойное толкование условий отказа в предоставлении услуги
г) наличие подробной блок-схемы процедуры
д) избыточные требования к заявителю, не предусмотренные федеральным законом
правильные ответы: а, б, в, д

Тема 3.2. Технология разработки и согласования административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под административным регламентом в системе государственного и муниципального управления?

Вопрос 2. Каковы основные этапы разработки административного регламента?

Вопрос 3. Какие основные разделы обязательно должен содержать административный регламент предоставления государственной услуги?

Вопрос 4. Назовите ключевых участников согласования проекта административного регламента в Российской Федерации.

Вопрос 5. Каковы типичные основания для отказа в согласовании проекта административного регламента на стадии экспертизы?

Вопрос 6. Что такое публичное обсуждение (независимая экспертиза) проекта административного регламента и в какой срок оно проводится?

Вопрос 7. Какие инструменты используются для визуализации последовательности

административных процедур в проекте регламента?

Вопрос 8. Как проекты административных регламентов проходят антикоррупционную? экспертизу?

Вопрос 9. В чем разница между административным регламентом предоставления государственной услуги и административным регламентом исполнения государственной функции (надзор, контроль)?

Вопрос 10. Каким образом административные регламенты вводятся в действие и обязательны к исполнению?

Доклад:

Подготовка докладов «Технология разработки и согласования административных регламентов». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Нормативно-правовая основа разработки административных регламентов: анализ Федерального закона № 210-ФЗ и постановлений Правительства РФ.
2. Пошаговый алгоритм разработки административного регламента: от анализа действующего порядка до проекта документа.
3. Согласование административного регламента: участники, сроки, типичные замечания и способы их устранения.
4. Требования к публичному обсуждению и независимой экспертизе проектов административных регламентов.
5. Практика внедрения административных регламентов: проблемы правоприменения, типичные ошибки разработчиков и пути их преодоления.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п

Контрольное задание

Задание 1. Формат: разработка фрагмента административного регламента и его согласование (письменная работа, 2–3 страницы).

Вы – сотрудник консалтинговой компании, привлечённый для помощи Департаменту строительства региона в разработке административного регламента предоставления государственной услуги «Выдача разрешения на строительство объекта капитального строительства (нежилого назначения) площадью до 1500 кв. м».

Вам необходимо выполнить следующие задания:

1. Разработайте фрагмент административного регламента (раздел «Стандарт предоставления государственной услуги»), содержащий:

наименование услуги;

наименование органа, предоставляющего услугу;

категории заявителей;

перечень необходимых документов (не менее 5 позиций);

срок предоставления услуги (общий и отдельных этапов);

основания для отказа в приёме документов и в предоставлении услуги (не менее 3 по каждому основанию);

результат предоставления услуги.

2. Составьте план согласования проекта регламента, указав:

перечень органов и организаций, с которыми необходимо согласовать проект;

сроки и последовательность их уведомления / получения заключений;

какую экспертизу проводит каждый из участников (правовая, антикоррупционная, общественная).

3. Предложите блок-схему последовательности административных процедур при предоставлении услуги (в виде текстового описания или графического элемента – допустимо словесное перечисление шагов).

Тема 3.3 Мониторинг и оптимизация административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под мониторингом применения административного регламента?

Вопрос 2. Какие основные показатели эффективности административного регламента подлежат мониторингу?

Вопрос 3. Назовите три источника информации для мониторинга административного регламента.

Вопрос 4. Что такое «административная процедура» в контексте регламента и как её оптимизируют?

Вопрос 5. Каковы типичные причины неэффективности административных регламентов?

Вопрос 6. Какой федеральный орган координирует мониторинг качества предоставления государственных услуг в России?

Вопрос 7. Что такое «ключевой индикатор эффективности» (KPI) административного регламента? Приведите пример.

Вопрос 8. Назовите типовые способы оптимизации административных регламентов.

Вопрос 9. Как учитывается мнение граждан и организаций при оптимизации административных регламентов?

Вопрос 10. Какие решения принимаются по результатам мониторинга административного регламента?

Контрольные задания

Кейс-задание № 1

В органе местного самоуправления проводится мониторинг исполнения административного регламента предоставления услуги «Выдача разрешения на вырубку зелёных насаждений». Данные за полугодие:

Общее количество заявлений: 120.

Средний фактический срок предоставления услуги: 22 рабочих дня (по регламенту – 15 дней).

Доля отказов в предоставлении услуги: 18% (обоснованные и необоснованные).

Количество жалоб на действия должностных лиц: 9 (из них 5 удовлетворены в досудебном порядке).

Удовлетворённость качеством услуги (опрос): 68% (измерялась по 5-балльной шкале, доля поставивших 4 и 5).

Задания:

1. Оцените каждый показатель: нормативный/отклонение, выявите проблемные зоны.
2. Предложите две гипотезы причин превышения срока предоставления услуги.
3. Назовите три мероприятия по оптимизации регламента (например, сокращение согласований, автоматизация, обучение).
4. Какой механизм обратной связи с заявителями можно дополнительно внедрить для повышения удовлетворённости?

Кейс-задание № 2

Региональный комитет по управлению имуществом предоставляет услугу «Предоставление земельного участка в аренду без проведения торгов (для индивидуального жилищного строительства)». По результатам мониторинга выявлены следующие системные недостатки административного регламента:

Перечень документов, требуемых от заявителя, включает 11 позиций, из которых 4 дублируют информацию, уже имеющуюся в Росреестре (выписка ЕГРН, выписка об отсутствии арестов и др.).

Срок предоставления услуги – 45 рабочих дней, хотя фактически он часто достигает 60 дней из-за длительного согласования с архитектурой и экологическим надзором.

Количество отказов по формальным основаниям (не все страницы прошиты, неправильная форма заявления) составляет 25% от общего числа.

Задания:

Проведите анализ корневых причин (в виде краткого списка) – не менее 3 причин для каждой из трёх проблем (документы, сроки, отказы).

1. Разработайте конкретные изменения в регламент для устранения выявленных недостатков. Для каждого изменения укажите:

какую проблему решает;

какой пункт регламента нужно изменить или добавить (можно условно, например «раздел 3.2»);

ожидаемый эффект.

2. Предложите порядок постмониторинговых действий (кто и как проверит эффективность внесённых изменений, через какой срок).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1.

Раздел 1.

Вопросы для письменного опроса:

Вопрос 1. Каким основным нормативным актом регулируется договор на оказание консультационных услуг в России? На какую конкретную статью при этом следует ссылаться?

Вопрос 2. Назовите не менее четырёх ключевых разделов, которые должно содержать техническое задание (ТЗ) на проведение консалтингового проекта

Вопрос 3. Что такое конфиденциальность в консалтинге и каким документом она обычно защищается?

Вопрос 4. Перечислите основные организационные формы консалтинговой деятельности, принятые на рынке РФ.

Вопрос 5. Что такое профессиональный стандарт консультанта? Назовите одну из российских ассоциаций, занимающихся сертификацией консультантов

Вопрос 6. Для чего в консалтинге нужны Этические кодексы? Назовите три основных принципа, которые они устанавливают.

Вопрос 7. Нужна ли в России лицензия на оказание услуг по общему (классическому) управленческому консультированию?

Вопрос 8. Что такое консалтинговый «продукт» и результатом чего он является? Назовите одну из форм, в которой он может быть представлен.

Вопрос 9. В чем разница между договором ГПХ (гражданско-правового характера) и трудовым договором при найме консультанта?

Вопрос 10. Какие объекты интеллектуальной собственности (в соответствии с ГК РФ) создает консультант в рамках проекта и каков порядок их разграничения?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из

	учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ– 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1.1. Какой метод сбора первичных данных считается наиболее распространённым при диагностике организационных проблем и позволяет получить глубокую качественную информацию?

а) Анкетирование с закрытыми вопросами

б) Статистический анализ бухгалтерской отчётности

в) Полуструктурированное интервью с ключевыми сотрудниками

г) Наблюдение через видеокамеры без участия консультанта

1.2. Какой инструмент диагностики используется для выявления «разрыва» между желаемым и фактическим состоянием объекта консультирования?

а) SWOT-анализ

б) GAP-анализ

в) PEST-анализ

г) ABC-анализ

1.3. Какая техника визуализации проблем позволяет консультанту построить причинно-следственные связи и выявить коренные причины организационных проблем?

а) Диаграмма Ганта

б) Матрица БКГ

в) Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)

г) Карта потока создания ценности (VSM)

1.4. Какая группа методов диагностики опирается на сбор статистических данных и экономико-математическое моделирование?

а) Качественные методы (интервью, фокус-группы)

б) Проективные методы (ролевые игры, ассоциации)

в) Количественные методы (анализ отчётности, опросы с большими выборками)

г) Организационно-деятельностные игры

1.5. Какой документ является итоговым результатом диагностического этапа консалтингового проекта?

а) Техническое задание на консультирование

б) Акт приёма-передачи отчёта

в) Диагностический отчёт (заключение о состоянии организации)

г) План внедрения изменений

Задание 2.1.

Установите правильную последовательность действий

Расположите в правильном порядке этапы юридического сопровождения консалтингового проекта от начала до завершения.

А) Заключение договора (контракта)

Б) Переговоры и согласование условий о конфиденциальности

В) Оформление акта сдачи-приёмки результатов

Г) Подписание соглашения о неразглашении (NDA) до передачи данных

Д) Преддоговорная работа: запрос коммерческого предложения, оферта

Е) Выставление счёта и оплата (при безналичных расчётах)

Задание 2.2.

Расположите в правильном хронологическом порядке этапы диагностического процесса при проведении консалтингового проекта.

Варианты этапов (в произвольном порядке):

1. Сбор и первичная обработка информации (интервью, анкеты, документы, наблюдение)
2. Формулирование предварительных аналитических гипотез о причинах проблем
3. Подготовка итогового диагностического отчёта с выводами и рекомендациями
4. Глубокий анализ и проверка гипотез с использованием количественных и качественных методов
5. Уточнение (верификация) гипотез через обратную связь с клиентом и дополнительные данные

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.
Раздел 3.

Контрольные задания

Кейс-задание № 1

В органе местного самоуправления проводится мониторинг исполнения административного регламента предоставления услуги «Выдача разрешения на вырубку зелёных насаждений». Данные за полугодие:

Общее количество заявлений: 120.

Средний фактический срок предоставления услуги: 22 рабочих дня (по регламенту – 15 дней).

Доля отказов в предоставлении услуги: 18% (обоснованные и необоснованные).

Количество жалоб на действия должностных лиц: 9 (из них 5 удовлетворены в досудебном порядке).

Удовлетворённость качеством услуги (опрос): 68% (измерялась по 5-балльной шкале, доля поставивших 4 и 5).

Задания:

1. Оцените каждый показатель: нормативный/отклонение, выявите проблемные зоны.

2. Предложите две гипотезы причин превышения срока предоставления услуги.

3. Назовите три мероприятия по оптимизации регламента (например, сокращение согласований, автоматизация, обучение).

4. Какой механизм обратной связи с заявителями можно дополнительно внедрить для повышения удовлетворённости?

Кейс-задание № 2

Региональный комитет по управлению имуществом предоставляет услугу «Предоставление земельного участка в аренду без проведения торгов (для индивидуального жилищного строительства)». По результатам мониторинга выявлены следующие системные недостатки административного регламента:

Перечень документов, требуемых от заявителя, включает 11 позиций, из которых 4 дублируют информацию, уже имеющуюся в Росреестре (выписка ЕГРН, выписка об отсутствии арестов и др.).

Срок предоставления услуги – 45 рабочих дней, хотя фактически он часто достигает 60 дней из-за длительного согласования с архитектурой и экологическим надзором.

Количество отказов по формальным основаниям (не все страницы прошиты, неправильная форма заявления) составляет 25% от общего числа.

Задания:

1. Проведите анализ корневых причин (в виде краткого списка) – не менее 3 причин для каждой из трёх проблем (документы, сроки, отказы).

2. Разработайте конкретные изменения в регламент для устранения выявленных недостатков. Для каждого изменения укажите:

какую проблему решает;

какой пункт регламента нужно изменить или добавить (можно условно, например «раздел 3.2»);

ожидаемый эффект.

3. Предложите порядок постмониторинговых действий (кто и как проверит эффективность внесённых изменений, через какой срок).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
10	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
7	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4-3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность, цели и задачи управленческого консалтинга. ПК-2.2, ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение управленческого консалтинга. Чем он отличается от аудита?
2.	Назовите три ключевых этапа классического консалтингового проекта

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Вы – руководитель проектной группы в компании "ТехПро", которая реализует стратегический проект по внедрению ERP-системы на производственном предприятии. Сроки первого этапа были утверждены на уровне высшего руководства, и ваша команда уже прошла две контрольные точки. Однако к третьей точке проект начинает отставать от графика из-за того, что отдел ИТ не выполнил доработку интеграции в срок, а подрядчик не отвечает на запросы более трёх дней.

Проектная группа настроена завершить этап вовремя, но часть участников предлагает просто ускориться, игнорируя неготовые модули, другие — полностью переделать график. Ваша задача — обеспечить выполнение этапа с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков.

Какие действия являются наиболее целесообразными в данной ситуации?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из перечисленных факторов учитываются при тактическом планировании? А) Политическая ситуация в мире; Б) Потребности рынка; В) Личные предпочтения руководителя; Г) Внутренние ресурсы и возможности организации.		
2.	Какие управленческие решения могут быть приняты на основе анализа отклонений фактических затрат от плановых? А. Корректировка бюджета Б. Оптимизация затрат В. Изменение организационной структуры Г. Пересмотр миссии компании	АБ	

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильном порядке этапы юридического сопровождения консалтингового проекта от начала до завершения.

А) Заключение договора (контракта)

Б) Переговоры и согласование условий о конфиденциальности

В) Оформление акта сдачи-приёмки результатов

Г) Подписание соглашения о неразглашении (NDA) до передачи данных

Д) Преддоговорная работа: запрос коммерческого предложения, оферта

Е) Выставление счёта и оплата (при безналичных расчётах)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.2. Модели и стадии консалтингового процесса ПК-2.2, ПК-2.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое ТЗ (техническое задание) на консалтинг? Какие разделы оно должно содержать
2.	Какие требования предъявляются к консультанту при подготовке рекомендаций для клиента

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Прочитайте текст задания, запишите решение, ответ и сделайте краткий вывод

Вы консультант. На предприятии Вам предоставили следующие данные по производству продукции и стоимости основных производственных фондов за два года:

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Произведено продукции, тыс. т	20,0	18,0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1200,0	1296,0

Вам необходимо проанализировать эффективность использования основных производственных фондов на предприятии.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из следующих методов будут наиболее значимыми для идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации: А. Анализ конкурентов. Б. Мониторинг трендов. В. PEST-анализ. Г. SWOT-анализ. Д. Опросы и анкетирование.		
2.	Какие из следующих методов оценки последствий организационно-управленческих решений будут наиболее значимыми для их разработки? А. Анализ заинтересованных сторон. Б. Метод "мозгового штурма". В. Оценка рисков и выгод. Г. SWOT-анализ.		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы разработки и реализации управленческого решения в условиях кризиса в правильной логической последовательности:

1. Оценка рисков и ресурсов, необходимых для реализации решений.
2. Выявление проблемы и сбор информации о внутренней и внешней ситуации.
3. Реализация выбранного решения и контроль его исполнения.
4. Формирование критериев эффективности и оценки социальных последствий.
5. Разработка возможных альтернатив управленческих решений.
6. Принятие оптимального решения с учётом социальной устойчивости.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.3. Правовые и организационные основы консалтинга ПК-2.2, П-2.4.
Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Чем отличаются «экспертная» и «процессная» модели консалтинга? Укажите ключевое различие в роли консультанта
2.	Назовите основные барьеры на стадии внедрения изменений и способы их преодоления

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В рамках консалтингового проекта важно определить финансовые возможности и риски компании при расширении своей деятельности. Компания «ТехноСервис» рассматривает возможность выхода на новый рынок, предлагая свои услуги по ремонту и обслуживанию бытовой техники. Проведенное исследование показало, что спрос на такие услуги растет, особенно в условиях увеличения количества бытовой техники в домах, однако также выявлено наличие сильной конкуренции со стороны уже устоявшихся сервисных центров.

Задание:

1. Выделите ключевые сегменты рынка, заинтересованных в услугах по ремонту и обслуживанию бытовой техники.

2. Предложите уникальное торговое предложение, которое позволит компании «ТехноСервис» выгодно выделиться на фоне конкурентов и привлечь целевую аудиторию.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации при анализе возможности диверсификации производства? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании. Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах. В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф. Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	Какие действия являются наиболее целесообразными в обеспечении выполнения консалтингового проекта с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков? А. Внести корректировки в текущий план-график проекта, перераспределив ресурсы на критически важные задачи, при этом сохранить исходные точки контроля. Б. Продолжить работу по текущему графику, надеясь, что подрядчик включится в процесс и устранит задержки. В. Перенести контрольную точку и официально продлить сроки этапа, объяснив это внешними причинами. Г. Провести экстренное совещание с ИТ-отделом и подрядчиком, зафиксировать риски и определить, какие задачи можно завершить параллельно. Д. Продолжить работу без изменений, сосредоточившись на документации и отчётности, чтобы продемонстрировать прогресс перед руководством.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1.1. Какой правовой документ в первую очередь регламентирует отношения между консалтинговой компанией и клиентом при оказании консультационных услуг?

а) Устав консалтинговой организации

б) Договор возмездного оказания услуг (консалтинговый договор)

в) Кодекс профессиональной этики консультанта

г) Лицензия на осуществление консалтинговой деятельности

1.2. Какая организационная форма ведения консалтинговой деятельности в Российской Федерации наиболее распространена для индивидуальных консультантов?

а) Акционерное общество (АО)

б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

в) Самозанятый (плательщик налога на профессиональный доход)

г) Унитарное предприятие

1.3. Согласно российскому законодательству, какие сведения о консалтинговой компании **обязательно** должны содержаться в договоре с клиентом?

а) Реквизиты банковской гарантии, обеспечивающей исполнение обязательств

б) Полное наименование, ИНН, ОГРН, адрес места нахождения

в) Список всех реализованных проектов за последние 3 года

г) Генеральная доверенность на право подписи руководителя

1.4. Что из перечисленного является **неотъемлемой частью** большинства консалтинговых договоров для защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальной информации?

а) Полис страхования профессиональной ответственности

б) Соглашение о неразглашении (NDA — Non-Disclosure Agreement)

в) Акт сверки взаимных расчетов

г) Патент на методику консультирования

1.5. Какое требование к консалтинговой деятельности установлено Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных»?

а) Обязательная сертификация всех консультантов по защите данных

б) Письменное согласие субъекта персональных данных на обработку его данных, если они необходимы для оказания консультации

в) Запрет на передачу любых данных консультанта в другие организации

г) Регистрация в Роскомнадзоре всех консалтинговых отчётов

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Диагностический инструментарий консультанта ПК-, ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение диагностики в управленческом консалтинге. В чём её главная цель?
2.	Назовите не менее трёх документов первичной отчётности, которые консультант должен запросить у клиента для финансово-экономической диагностики.

№ п/п	Вопрос

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Кейс-задание «Диагностика причин падения продаж в малом производственном предприятии»

Консалтинговая компания получила заказ от собственника малого предприятия (ООО «ТехноПласт»), которое занимается производством пластиковых окон и дверей. Предприятие работает на рынке 8 лет. За последние 6 месяцев объём продаж снизился на 25%, при том что общий рынок в регионе вырос на 5% (по данным отраслевой ассоциации). Собственник считает, что проблема – в низком качестве продукции, однако отдел контроля качества показывает, что процент брака не превышает 2%. Управленческая команда – директор, коммерческий директор, главный инженер. Численность персонала – 45 человек.

Вам как приглашённому консультанту необходимо провести диагностику и выявить реальные причины падения продаж. У вас есть доступ к любым внутренним документам, интервью с сотрудниками и клиентами, а также к открытым данным.

Задание:

1. Перечислите минимум три диагностических инструмента (метода сбора и анализа информации), которые вы примените в данном кейсе, и кратко обоснуйте, почему вы выбрали именно их.
2. Сформулируйте не менее трёх гипотез о возможных причинах падения продаж, которые вы проверите с помощью выбранных инструментов.
3. Предложите план первичного сбора информации из двух шагов, указав, какие конкретные действия вы выполните в течение первой недели работы.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Руководителю аналитической команды необходимо выбрать подходящий тип информационного запроса для начала сбора данных. Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах. В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф. Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Прочитайте текст и установите последовательность.

Разработка организационно-управленческого решения требует системного применения научных методов: от проблемно-ориентированного анализа до оценки последствий решений. Особенно это важно в условиях динамичных изменений, когда необходима высокая обоснованность и гибкость подходов.

Расположите этапы разработки и оценки организационно-управленческого решения с применением научных подходов в правильной логической последовательности:

1. Выбор научного подхода к анализу ситуации (ситуационный, системный, поведенческий и др.).
2. Формулировка проблемы и ограничений в условиях внешней и внутренней среды.
3. Генерация альтернативных управленческих решений.
4. Прогнозирование последствий реализации каждой альтернативы.
5. Оценка альтернатив по системе критериев и принятие решения.
6. Мониторинг, обратная связь и коррекция в случае изменения внешних условий.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 2.2. Стратегический и бизнес-консалтинг. ПК-2.2, ПК-2.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Чем стратегический консалтинг принципиально отличается от бизнес-консалтинга (операционного)?

№ п/п	Вопрос
2.	Перечислите основные этапы разработки стратегии в рамках консалтингового проекта

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Как называется метод анализа, предполагающий сравнение показателей деятельности предприятия за ряд периодов для выявления тенденций развития? Варианты ответов: а) горизонтальный анализ, б) вертикальный анализ, в) факторный анализ, г) трендовый анализ		
2.	Какой критерий качества информации предполагает, что данные должны быть получены в момент, когда они еще могут повлиять на принятие управленческого решения? Варианты ответов: а) полнота, б) достоверность, в) своевременность, г) релевантность		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать верные ответы.

Записать буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие из перечисленных этапов являются обязательными для классического процесса стратегического консалтингового проекта (модель «диагностика – разработка – внедрение»)?

а) Диагностика текущего состояния и анализ внешней среды

б) Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии

в) Проведение обязательного аудита финансовой отчётности за 5 лет

г) Реализация (внедрение) стратегии и последующее сопровождение

д) Регистрация товарного знака клиента в Роспатенте

2. Какие методы анализа внешней среды наиболее часто используются в стратегическом консалтинге (в рамках PEST-анализа)?

а) Анализ политических и правовых факторов
б) Анализ экономических факторов (инфляция, курс валют, ВВП)
в) Анализ внутренней структуры управления компанией
г) Анализ социально-культурных и демографических трендов
д) Анализ технологических факторов (инновации, цифровизация)

3. Какие из перечисленных инструментов относятся к портфельному анализу, применяемому в стратегическом консалтинге?
а) Матрица БКГ (BCG) «рост – доля рынка»
б) Метод «мозгового штурма» для генерации идей
в) Матрица МакКинси (GE) «привлекательность – конкурентоспособность»
г) Диаграмма Ганта для планирования сроков проекта
д) Матрица Ансоффа «товар – рынок»

4. Какие компетенции консультанта являются ключевыми при проведении стратегического сеанса с первыми лицами клиента?
а) Навыки фасилитации и модерации групповой работы
б) Умение вести бухгалтерский учёт на предприятии клиента
в) Способность задавать правильные открытые вопросы и активно слушать
г) Глубокие знания в области промышленного дизайна
д) Навыки презентации и аргументации выводов

5. В чём заключается различие между стратегическим консалтингом и бизнес-консалтингом (операционным)?
а) Стратегический консалтинг ориентирован на долгосрочное развитие и выбор направления, бизнес-консалтинг – на улучшение текущих процессов
б) Стратегический консалтинг решает задачи воронки продаж, а бизнес-консалтинг – миссию компании
в) Результат стратегического консалтинга – стратегический план (видение, цели, портфель), результат бизнес-консалтинга – оптимизация функций (маркетинг, финансы, персонал)
г) Стратегический консалтинг не требует диагностики, а бизнес-консалтинг всегда начинается с аудита
д) В стратегическом консалтинге не разрабатываются дорожные карты (roadmap)

Тема 2.3. Консалтинг в сфере государственного и муниципального управления. ПК-2.2, ПК-2.4

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение государственного и муниципального консалтинга. В чем заключается его главная цель?
2.	Перечислите основные виды консультационных услуг, оказываемых органам местного самоуправления

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Сеть кофеен «Круассан» насчитывает 15 точек в крупном городе. Руководство разрабатывает стратегический план на три года. Внешняя среда характеризуется высокой неопределённостью: возможны как рост спроса на кофе на вынос (тренд), так и снижение потребительской активности из-за экономической нестабильности. Кроме того, есть риск ужесточения регулирования (запрет одноразовой пластиковой посуды) и возможность господдержки малого бизнеса в общепите.

Показатели компании в текущем году:

Выручка: 120 млн руб.

Доля рынка: 10% (три основных конкурента — две федеральные сети и локальная сеть).

Средний чек: 250 руб.

NPS (лояльность клиентов): 35 (средний по рынку — 40).

Руководство сформулировало стратегическое видение**:** «Стать лидером по удовлетворённости клиентов в сегменте кофеен среднего ценового сегмента».

Задания

1. Разработайте три сценария развития внешней среды на три года (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный), определив по два ключевых параметра для каждого сценария.
2. Для оптимистичного сценария предложите одну стратегическую цель по SMART.
3. Для пессимистичного сценария предложите одно корректирующее действие (какие изменения потребуются в стратегии).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из перечисленных методов наиболее часто используются консультантами при диагностике эффективности деятельности органа государственной или муниципальной власти? А) SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон управления Б) Метод «тайный покупатель» для оценки качества предоставления государственных услуг В) Построение финансовой модели DCF для оценки дисконтированных денежных потоков Г) Бенчмаркинг (сравнение с показателями лучших муниципалитетов / регионов) Д) Анализ безубыточности (CVP-анализ)		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	Какие требования к разработке рекомендаций для органа публичной власти должны соблюдать консультанты в соответствии с ПК-2.4? А) Рекомендации должны опираться исключительно на мнение первых лиц органов власти Б) Рекомендации должны быть измеримы и содержать конкретные индикаторы достижения результата В) Рекомендации должны быть согласованы с действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации и субъекта РФ Г) Рекомендации могут не содержать оценки необходимых ресурсов, так как это компетенция самого заказчика Д) Рекомендации должны учитывать социально-экономические и культурные особенности территории		

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ

Тема 3.1. Нормативно-правовая база административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение административного регламента предоставления государственной или муниципальной услуги. Какой федеральный закон устанавливает общие требования к нему?
2.	Какие виды экспертизы проходят проекты административных регламентов и каков их цели

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие разделы в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» в обязательном порядке должна содержать структура административного регламента предоставления государственной или муниципальной услуги? А) Общие положения Б) Стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги В) Бизнес-план органа власти на текущий финансовый год Г) Состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур Д) Формы контроля за исполнением административного регламента		
2.	Какие основные требования к качеству предоставления государственной (муниципальной) услуги должны быть установлены в разделе «Стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги» административного регламента в соответствии с Федеральным законом № 210-ФЗ? А) Сроки предоставления государственной или муниципальной услуги Б) Исчерпывающий перечень документов, необходимых для предоставления услуги В) Информация о средней заработной плате сотрудников органа власти Г) Показатели доступности и качества государственной или муниципальной услуги Д) Размер государственной пошлины или иной платы, взимаемой за предоставление услуги		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1. Какой нормативный правовой акт является базовым в Российской Федерации, регулирующим порядок разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных и муниципальных услуг?

а) Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

б) Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»

в) Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)

г) Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»

2. Какой раздел административного регламента предоставления государственной услуги в соответствии со структурой, установленной Федеральным законом № 210-ФЗ, содержит описание последовательности действий при приёме и регистрации заявления?

а) Общие положения

б) Стандарт предоставления государственной услуги

в) Состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур

г) Формы контроля за исполнением административного регламента

3. Что из перечисленного должно быть указано в разделе «Стандарт предоставления государственной услуги» административного регламента?

а) Исчерпывающий перечень документов, необходимых для предоставления услуги

б) Порядок обжалования решений и действий (бездействия) органа власти

в) Требования к помещениям, в которых предоставляется услуга

г) Ответственность должностных лиц за нарушение регламента

4. Какой орган осуществляет утверждение административных регламентов предоставления государственных услуг федеральными органами исполнительной власти в соответствии с действующим законодательством?

а) Президент Российской Федерации

б) Правительство Российской Федерации

в) Сам федеральный орган исполнительной власти (если иное не установлено актами Президента или Правительства РФ)

г) Министерство юстиции Российской Федерации

5. Как называется документ, который разрабатывается в целях оценки фактического соблюдения положений административного регламента и выявления отклонений при предоставлении государственной услуги?

а) Техническое задание на разработку регламента

б) План-график внедрения регламента

в) Акт мониторинга применения административного регламента

г) Должностная инструкция специалиста МФЦ

Тема 3.2. Технология разработки и согласования административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Каковы основные этапы разработки административного регламента?
2.	Какие основные разделы обязательно должен содержать административный регламент предоставления государственной услуги

1.2. Контрольные задания

Кейс-задание 1.

Министерство экономического развития региона «Альфа» получило поручение разработать административный регламент предоставления государственной услуги «Предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства на возмещение части затрат по аренде помещений». Срок разработки – 3 месяца. В регионе действуют 42 муниципальных образования, куда планируется распространение услуги. Услуга является новой, ранее не предоставлялась. В министерстве создана рабочая группа из 4 человек. Необходимо провести полный цикл разработки и согласования регламента.

Задание:

1. Опишите пошаговую технологию разработки и согласования административного регламента в данной ситуации (не менее 5 шагов с указанием сроков и ответственных).
2. Перечислите, с какими органами и организациями должен быть согласован проект регламента до его утверждения (не менее трёх участников согласования).

Назовите не менее трёх обязательных элементов, которые должны быть включены в раздел «Административные процедуры» регламента для данной услуги.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из перечисленных этапов в соответствии с типовой методикой (Постановление Правительства РФ от 20.07.2021 № 1228) обязательно должны быть включены в процесс разработки административного регламента предоставления государственной услуги? А) Анализ действующих нормативных правовых актов, регулирующих предоставление услуги Б) Составление бизнес-плана органа власти, предоставляющего услугу В) Описание административных процедур в виде последовательности действий Г) Проведение независимой экспертизы (включая общественное обсуждение) проекта регламента Д) Утверждение регламента руководителем органа власти		
2.	Какие из перечисленных участников обязаны участвовать в процедуре согласования проекта административного регламента предоставления государственной услуги на уровне субъекта Российской Федерации? А) Прокуратура субъекта Российской Федерации Б) Общественная палата Российской Федерации В) Орган исполнительной власти субъекта РФ, уполномоченный в сфере защиты прав предпринимателей Г) Министерство финансов субъекта Российской Федерации Д) Администрация Президента Российской Федерации		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов стратегического анализа среды организации в ходе консалтинга:

Варианты этапов

А. Анализ внутренней среды (сильных и слабых сторон)

Б. Анализ макросреды (PESTEL-факторы)

В. Проведение SWOT-анализа (сопоставление внутреннего и внешнего)

Г. Анализ отраслевого окружения (5 сил Портера)

Тема 3.3. Мониторинг и оптимизация административных регламентов. ПК-2.2, ПК-2.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие основные показатели эффективности административного регламента подлежат мониторингу?
2.	Назовите три источника информации для мониторинга административного регламента

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Компания «Экополис», производящая экологически чистые упаковочные материалы, столкнулась с резким ростом конкуренции со стороны более дешёвых пластиковых альтернатив, а также с ростом затрат на сырье и логистику. При этом общественное мнение и государственные инициативы всё активнее поддерживают экологизацию производства.

Перед консультантом руководство поставило задачу: разработать организационно-управленческое решение, которое обеспечит:

сохранение конкурентных позиций компании на рынке,

укрепление имиджа как социально ответственного бизнеса,

адаптацию к быстро меняющейся рыночной среде,

снижение затрат без потери ключевых ценностей бренда.

Задание:

1. Предложите в качестве консультанта обоснованное стратегическое решение, учитывающее как бизнес-интересы, так и социальную значимость деятельности компании.

2. Охарактеризуйте, каким образом это решение отвечает условиям сложной и динамичной среды.

3. Дайте оценку социальных и экономических последствий предложенного решения (для компании, клиентов, общества).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие направления мониторинга применения административных регламентов относятся к обязательным в соответствии с типовой методикой проведения мониторинга (на примере муниципальных образований)?** А) Проверка наличия утвержденного административного регламента осуществления муниципального контроля Б) Анализ текучести кадров в органе власти, предоставляющем услугу В) Наличие сведений о функции муниципального контроля на Едином портале государственных и муниципальных услуг Г) Мониторинг соответствия организационной структуры органа власти типовому штатному расписанию Д) Наличие утвержденного административного регламента взаимодействия с иными органами контроля (при наличии такого взаимодействия)		
2.	Какие мероприятия относятся к обязательным мерам по оптимизации административных регламентов при их разработке в соответствии с нормативно-правовыми требованиями?** А) Упорядочение административных процедур и административных действий Б) Увеличение количества документов, предоставляемых заявителем для подтверждения платежеспособности В) Устранение избыточных административных процедур и избыточных административных действий Г) Увеличение сроков		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	предоставления муниципальных услуг для обеспечения более тщательной проверки Д) Сокращение количества взаимодействий заявителей с должностными лицами, в том числе за счет выполнения отдельных административных процедур с использованием информационно-коммуникационных технологий		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1. Что является основной целью мониторинга применения административных регламентов?

а) Увеличение количества административных процедур

б) Выявление недостатков и нарушений при предоставлении государственных услуг

в) Сокращение штата органов власти

г) Повышение стоимости государственных услуг

2. Какое действие относится к мерам по оптимизации административного регламента?

а) Введение дополнительной справки для заявителя

б) Увеличение срока предоставления услуги

в) Устранение избыточных административных действий

г) Замена межведомственного взаимодействия на личное посещение заявителя

3. Какой показатель не относится к типовым индикаторам мониторинга качества административного регламента?

а) Соблюдение сроков предоставления услуги

б) Количество обжалований решений и действий (бездействия) должностных лиц

в) Уровень средней заработной платы сотрудников, предоставляющих услугу

г) Оценка удовлетворенности заявителей доступностью услуги

4. Что из перечисленного является обязательным результатом ежегодного мониторинга применения административного регламента?

а) Утверждение нового регламента

б) Подготовка доклада (отчета) с выводами и предложениями по оптимизации
в) Проведение общественных слушаний
г) Увольнение должностных лиц, допустивших нарушения

5. В соответствии с типовой методикой, что из перечисленного должно быть проанализировано в ходе мониторинга полноты и качества предоставления государственной услуги?
а) Количество выданных сотрудникам премий
б) Наличие и актуальность административного регламента
в) Уровень инфляции в регионе
г) Состав учредителей органа власти

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не	1-59

способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной

литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

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

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

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

Работа с литературными источниками.

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

изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Марченко, И. П. Управление изменениями. Теоретический курс : учебник для вузов / И. П. Марченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 516 с. — ISBN 978-5-507-50125-0. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

2. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учебник / В. Л. Харченко. — Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. — 384 с. — (Академия бизнеса). — ISBN 978-5-4257-0008-5. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

8.2. Дополнительная литература

1. Баланов, А. Н. IT-консалтинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 588 с. — ISBN 978-5-507-49749-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

2. Павлова, М. Б. Управленческий консалтинг в АПК : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 200 с. — ISBN 978-5-8114-3115-1. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент : классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. О. Литун. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 344 с. — (Теория менеджмента). — ISBN 978-5-388-00077-4. — Издание содержит оригинальный текст «отца стратегического менеджмента».

8.3. Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». — Текст : электронный // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 11.05.2026).

2. Постановление Правительства РФ от 20.07.2021 № 1228 «Об утверждении Правил разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг». — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 11.05.2026).

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com

ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru
ЭБС «ЮРАЙТ» https://sochum.ru
Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru
КонсультантПлюс: справочная правовая система http://www.consultant.ru/
- бесплатный доступ к основным актам

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:
База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru
Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru