Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 23.09.2023 16:59:42
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
П.А. Аркатов
«31» августа 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Консалт-менеджмент»

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа

«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная, очно-заочная

Москва, 2021

1. Цели освоения дисциплины.

К **основным целям** освоения дисциплины «Консалт-менеджмент» следует отнести:

- изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления;
- формирование у студентов представления о сущности, задачах и принципах определения стратегии и технологиях проведения управленческого консультирования.

Исходя из целей, в процессе изучения дисциплины решаются следующие **задачи:**

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Консалт-менеджмент» относится к вариативной части (Б1.2) направления подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент».

«Консалт-менеджмент» взаимосвязан логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

В базовой части (Б.1.1):

- Основы менеджмента;
- Управление персоналом;
- Деловые коммуникации и практика ведения переговоров.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Индикаторы (показатели) достижения компетенции

Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Умеет принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности. УК-10.2. Знает основные методы и принципы принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности. УК-10.3. Владеет методами и принципами принятия обоснованных экономических решений в различных областях

Код компетенции	**В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать**	**Профстандарт**	**ОТФ**	**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине**
ПК-3	Способен проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы в организации	07.007 «Специалист по процессному управлению»	Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации (B/03.06)	ПК-3.1. Знает методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы структурной декомпозиции кросс-функциональных процессов и административных регламентов; ПК-3.2. Умеет агрегировать, структурировать и обобщать информацию; разрабатывать локальные акты в области управления кросс-функциональными процессами; ПК-3.3. Владеет навыками систематизации собранной информации о кросс-функциональном процессе организации или административном регламенте организации; документирования кросс-функционального процесса организации

4. Структура и содержание дисциплины.

По очной форме

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. **144** академических часа (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Консалт-менеджмент» изучаются на четвертом курсе.

Пятый семестр: лекции – 18 часов, семинары – 18 часов, форма контроля – зачет

.

По очно-заочной форме

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. **144** академических часа (из них 108 часа – самостоятельная работа студентов).
Разделы дисциплины «Консалт-менеджмент» изучаются на четвертом курсе.
Пятый семестр: лекции – 18 часов, семинары – 18 часов, форма контроля – зачет.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Управленческое консультирование как часть науки об управлении

История развития управленческого консультирования. Источники развития и цели организационного и психологического консультирования. Организация управленческого консультирования в России. Области применения управленческого консультирования. Классификация консалтинговых компаний. Тактика консультанта в течение процесса консультирования.

Тема 2 Понятия и методы управленческого консультирования

Определения базовых понятий консультирования. Методы управленческого консультирования. Услуги, осуществляемые консалтинговыми организациями. Базовые ценности и этический кодекс консультанта. Принципы деятельности и профессиональные черты консультанта. Матрица модели взаимодействия консультанта и клиента.

Тема 3 Выбор и характеристики консультантов

Типы и характеристики консультантов. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Особенности выбора консультантов. Классификация ролей консультанта. Дифференциация ролей консультанта. Консультант в "системе клиента".

Тема 4 Виды и методы управленческого консультирования

Классификация методов консультирования. Процессное, экспертное, проектное консультирование и их особенности. Обучающее консультирование, глубокое и интегрированное консультирование и их особенности. Адекватное восприятие проблем. Диагностика проблемы и сбор данных. Анализ данных и их интерпретация.

Тема 5 Проблемы консультационной деятельности в России

Специфика консультационной деятельности в России. Проблемы развития российской консалтинговой индустрии. Причины оказания консультационной помощи и обязанности консалтинговых компаний. Выбор исполнителей управленческого консультирования. Организация консалтинговых центров. Направление поиска решений и оценка альтернатив.

Тема 6 Основные этапы процесса консультирования

Модель Милана Кубра. Этапы диагноза и планирования действий. Внедрение и завершение. Роль консультанта в процессе внедрения. Особенности этапов консультирования. Модели консультирования.

Тема 7 Проведение организационной диагностики

Анализ причин изменения организации Виды организационной диагностики. Методы диагностики организации. Модели и методы диагностики эффективности организации. Модель М. Вайсборда и модель Надлера – Ташмена. Методы анализа организации. Метод матрицы.

Тема 8 Формирование рынка информации

Технология информационного консультирования. Формирование российского рынка информации. Деятельность информационно-консультационных служб. Организация информационно-консалтинговых центров. Структура и особенности деятельности информационно-консалтинговых центра. Информационно-консультационное обслуживание.

Тема 9 Понятия и этапы социологического консультирования

Подготовительный этап социологического консалтинга. Типы организаций и источники их изменений. Конструктивная стадия социологического консалтинга. Менеджмент-аудит. Маркетинговое консультирование. Коучинг как модель управленческого консалтинга.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Консалт-менеджмент» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- решение деловых кейсов по управленческому консультированию,
- обсуждение и защита докладов.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций: кейсы и доклады

Текущий контроль осуществляется на семинарских занятиях.

Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену, приведены в приложении. При выполнении текущего контроля

возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Предусмотрено использование разделов ЭОР «Консалт-менеджмент» (https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10963).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Содержание самостоятельной работы студентов

Работа с рекомендованной литературой, поддерживающей теоретический и практический материал, подготовка докладов.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

доклад: тема доклада выбирается из списка предложенных тем (см. выше). Доклад представляет собой устное сообщение 10-15 минут, сопровождающееся презентацией и раздаточным материалом для слушателей, в который помимо основных понятий обязательно включен список использованных источников. Раздаточный материал становится частью учебного материала студентов по указанной теме;

- решение кейс-задачи;
- подготовка докладов.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ПК-3	Способен проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы в организации

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися

дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
УК-10.1. Умеет принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности. .	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации; но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации; свободно оперирует приобре-тенными знаниями.

УК-10.2. Знает основные методы и принципы принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать, применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
УК-10.3. Владеет методами и принципами принятия обоснованных экономических решений в различных областях	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: - основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления.	Обучающийся владеет: -основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении	Обучающийся частично владеет: -основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет: - основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

		навыков в новых ситуациях.		
ПК-3 Способен проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы в организации				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
ПК-3.1. Знает методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы структурной декомпозиции кросс-функциональных процессов и административных регламентов;	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; свободно оперирует приобре-тенными знаниями.
ПК-3.2. Умеет агрегировать, структурировать и обобщать информацию; разрабатывать локальные акты в области управления кросс-функциональными процессами;	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Умения освоены, но допускаются незначительные	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

		показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	
ПК-3.3. Владеет навыками систематизации собранной информации о кросс-функциональном процессе организации или административном регламенте организации; документирования кросс-функционального процесса организации	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: - основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия.	Обучающийся владеет: -основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия - в неполном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет: -основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет: - основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:
Форма промежуточной аттестации: зачет.

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

а) основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453411

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453486

б) дополнительная литература:

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450207

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) - Microsoft Open License - Лицензия № 61984042 Договор № 08-05/13 от 03.06.2013 Акт приема-передачи №961, Акт приема-передачи № 385

- http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
- http://www.mos.ru Официальный сервер Правительства Москвы.
- http://www.garant.ru ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
- http://www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
- http://www.rg.ru Российская газета.
- http://www.rbc.ru РБК (РосБизнесКонсалтинг).
- http://www.businesspress.ru Деловая пресса.
- http://uisrussia.msu.ru Университетская информационная система России.

– http://www.mevriz.ru Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
– http://minpromtorg.gov.ru/ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

10. Методические рекомендации для преподавателя (Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Приложение

Структура и содержание дисциплины «Консалт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) Образовательная программа «Управление бизнес-процессами» (очная форма)

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	Т	ДС	К-З	Э	З
	Третий курс														
1	Тема 1 Управленческое консультирование как часть науки об управлении	5	1	4	4		14					+	+		
2	Тема 2 Понятия и методы управленческого консультирования	5	2	4	4		14					+	+		
3	Тема 3 Выбор и характеристики консультантов	5	3	4	4		14					+	+		
4	Тема 4 Виды и методы управленческого консультирования	5	4	4	4		14					+	+		
5	Тема 5 Проблемы консультационной деятельности в России	5	5	4	4		14					+	+		
6	Тема 6 Основные этапы процесса консультирования	5	6	4	4		14					+	+		
7	Тема 7 Проведение организационной диагностики	5	7	4	4		14					+	+		
8	Тема 8 Формирование рынка информации	5	8	4	4		14					+	+		
9	Тема 9 Понятия и этапы социологического консультирования	5	9	4	4		14					+	+		
	Форма аттестации											1	1	Э	
	Всего часов по дисциплине в 5 семестре			18	18		108								

Структура и содержание дисциплины «Консалт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) Образовательная программа «Управление бизнес-процессами» (очно-заочная форма)

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	Т	ДС	К-З	Э	З
	Третий курс														
1	Тема 1 Управленческое консультирование как часть науки об управлении	5	1	4	4		14					+	+		
2	Тема 2 Понятия и методы управленческого консультирования	5	2	4	4		14					+	+		
3	Тема 3 Выбор и характеристики консультантов	5	3	4	4		14					+	+		
4	Тема 4 Виды и методы управленческого консультирования	5	4	4	4		14					+	+		
5	Тема 5 Проблемы консультационной деятельности в России	5	5	4	4		14					+	+		
6	Тема 6 Основные этапы процесса консультирования	5	6	4	4		14					+	+		
7	Тема 7 Проведение организационной диагностики	5	7	4	4		14					+	+		
8	Тема 8 Формирование рынка информации	5	8	4	4		14					+	+		
9	Тема 9 Понятия и этапы социологического консультирования	5	9	4	4		14					+	+		
	Форма аттестации											1	1	Э	
	Всего часов по дисциплине в 5 семестре			18	18		108								

Приложение 1 к
рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

ОП (Образовательная программа): «Управление бизнес-процессами»

Форма обучения: очная, очно-заочная

Вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская

Кафедра: **«Менеджмент»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Консалт-менеджмент

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:
вопросы к экзамену, темы докладов, кейс-задача.

Составители:

зав каф. к.э.н., доц. Аленина Е.Э.

Москва, 2021 г.

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Консалт-менеджмент					
ФГОС ВО **38.03.02 «Менеджмент»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Умеет принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности. УК-10.2. Знает основные методы и принципы принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности. УК-10.3. Владеет методами и принципами принятия обоснованных экономических решений в различных областях	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, Э	**Базовый уровень** знает: - принципы проведения управленческого консультирования, его этапы и формы - принципы деятельности внешних консультантов. -документальное сопровождение консультационных мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом. **Повышенный уровень** знает: - принципы проведения управленческого консультирования, его этапы и формы - принципы деятельности внешних консультантов. -документальное сопровождение консультационных мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом.

ПК-3	Способен проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы в организации	ПК-3.1. Знает методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы структурной декомпозиции кросс-функциональных процессов и административных регламентов; ПК-3.2. Умеет агрегировать, структурировать и обобщать информацию; разрабатывать локальные акты в области управления кросс-функциональными процессами; ПК-3.3. Владеет навыками систематизации собранной информации о кросс-функциональном процессе организации или административном регламенте организации; документирования кросс-функционального процесса организации	лекция, самостоятельная работа, семинарскиезанятия	К-З, Э	**Базовый уровень** владеет навыками выбора внешнего консультанта, формирования диагностических опросников, методами оценки эффективности существующих процессов и формулирования предложений по повышению их эффективности. **Повышенный уровень** владеет навыками выбора внешнего консультанта, формирования диагностических опросников, методами оценки эффективности существующих процессов и формулирования предложений по повышению их эффективности - обучающийся способен применять данные навыки в новых нестандартных ситуациях (при анализе возникающих рисков).

Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине Консалт-менеджмент

№ ОС	Наименование оценочногосредства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальнуюпрофессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Зачет	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время зачетных сессий.	Вопросы к Зачету

Перечень вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Консалт-менеджмент» формирование компетенции УК-10:

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Понятие диагностического консультирования.
7. Два подхода к управленческому консультированию.
8. Понятие процессного консультирования.
9. Функциональный подход к управленческому консультированию.
10. Понятие обучающего консультирования.
11. Профессиональный подход к управленческому консультированию.

12. Внутреннее и внешнее консультирование.
13. Характерные черты управленческого консультирования.
14. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
15. Роли консультанта в управленческом консультировании.
16. Роли клиента в управленческом консультировании.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.

формирование компетенции ПК-3

23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Принципы управленческого консультирования.
25. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
26. Классификация управленческого консультирования.
27. Предмет управленческого консультирования.
28. Методы управленческого консультирования.
29. Этапы развития управленческого консультирования.
30. Понятие процесса управленческого консультирования.
31. Основные типы консультационных договоров.
32. Этап подготовки в управленческом консультировании.
33. Особые условия составления консультационных договоров.
34. Этап диагноза в управленческом консультировании.
35. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
36. Этап планирования действий в управленческом консультировании
37. Контроль в процессе управленческого консультирования.
38. Этап внедрения в управленческом консультировании.
39. Способы оценки результатов управленческого консультирования
40. Этап завершения в управленческом консультировании.
41. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
42. Стадии и этапы управленческого консультирования.
43. Оформление результатов работы консультанта.
44. Индивидуальное консультирование руководителя.
45. Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

Темы докладов
по дисциплине «Консалт-менеджмент»
формирование компетенции УК-10

1. Миссия, цели и задачи управленческого консультирования.

2. Основные методологические подходы в УК: экспертное, проектное и процессное консультирование.
3. Основные этапы консультационного процесса.
4. Задачи консультанта на каждом этапе, методы работы и характерные трудности.
5. Типы патологии организации и методы ее обнаружения.
6. Виды консультационных услуг.
7. Технологии консультирования.
8. Методы управленческого консультирования, направленные на решение задачи по командообразованию.
9. Консультирование в области PR и политическое консультирование.
10. Управление конфликтными ситуациями и методы работы консультантов с конфликтом. 11. Консультант-клиентные отношения.
12. Профессиональная этика консультанта.
13. Трудности в работе консультантов по управлению.
14. Построение консультационной фирмы и специфика менеджмент-консалтинга как вида бизнеса.
15. Особенности маркетинга консультационных услуг.
16. Российская специфика маркетинговой политики консалтинговых фирм.
17. Состояние российского рынка консультационных услуг: основные тенденции.
18. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
19. Инновации как цель консалтинга.
20. Консультации в области управления проектами.
21. Консультирование по управлению командой менеджеров.
22. Проблемы ответственности и свободы консультанта в управленческой сфере.
23. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала.
24. Этические проблемы управленческого консультирования.
25.Индивидуальное консультирование руководителя.

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваем ой проблемы и основные	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные

		полученные результаты	основные полученные результаты	основные полученные результаты	полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

Пример кейс-задачи по дисциплине «Консалт-менеджмент» формирование компетенций ПК-3

Кейс. Продаем бизнес

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей. Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус».

В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане. 40 Каждый за себя Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру. По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития.

В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходообразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент счел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращать в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах. В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты.

Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-хола Рус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп». Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «БезАлко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение. Уход Грина из «БезАлко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «БезАлко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «БезАлко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упрямца. Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос

этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого завесила судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

Вопросы к кейсу:

1. Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»?
2. Каковы причины кризиса?
3. Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании? •
4. Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
5. Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «БезАлко»?
6. Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

Критерии оценки выполнения кейса

Алгоритм работы по кейс-технологии - метод ситуационного анализа:

1. Студентам предлагается случай (реальный, вымышленный)

он должен быть проблемным, имеющий прецеденты,

должен допускать альтернативные варианты решения.

2.Отбор информации из кейса, самостоятельный поиск информации:

студенты учатся самостоятельно добывать информацию, её обрабатывать, анализировать.

3. Выявляется позиция студента по проблемной ситуации.

4. Коллективное обсуждение вариантов решения, сравниваются результаты, обсуждаются инновационные идеи и подходы.

Оценка выступающего (выступающих):

1. Грамотная речь – 3 балла.
2. Емкость, лаконичность, полное раскрытие темы, решение проблемы – 3 балла.
3. Качество ответов на дополнительные вопросы – 3 балла
4. Доказательная база – 3 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Оценка приложений (презентации, рисунки, буклеты и пр.)

1. Качественность выполнения работы (соответствие работы основным особенностям изучаемой проблемы, соответствие с темой) – 5 баллов
2. Полное отражение в приложении изучаемой проблемы – 5 баллов
3. Оформление работы не должно мешать восприятию проблемы – 3 балла

Максимальное количество баллов – 13

13 баллов – оценка 5

10-12 баллов – оценка 4

7-9 баллов – оценка 3

Оценка работы группы:

1. Существенные дополнения к выступлению – 3 балла
2. Индивидуальная работа в группе, индивидуальные задания – 5 баллов
3. Участие в обсуждении проблемы – 4 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Данные критерии можно предложить экспертной группе, собранной из числа студентов той же группы. В этом случае стимул к работе у студентов проявляется гораздо в большей степени, ведь оценивать их труд будет не преподаватель, а одногруппник.

При письменной аргументации ответа на вопросы кейса, считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе;
- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;
- решение ситуаций по смыслу и содержанию отвечают требованиям.