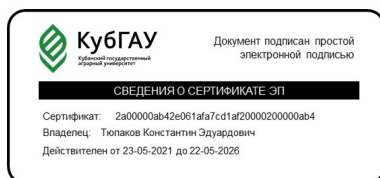


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет
Управления и маркетинга



УТВЕРЖДЕНО
Декан
Тюпаков К.Э.
19.05.2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«КОНСАЛТИНГ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Производственный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 8 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

Разработчики:

Доцент, кафедра управления и маркетинга Искандарян Г.О.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Управления и маркетинга	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Толмачев А.В.	Согласовано	19.05.2025

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - сформировать комплекс знаний об организационных, научных и методических основах организации и функционирования консалтинговой службы для подготовки обучающихся к работе в системе консультационных служб и консалтинговых структур в качестве специалистов, сочетающих выполнение функций организаторов, консультантов-практиков или взаимодействующих с ИКС квалифицированных специалистов других организаций.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение типовых организационно-правовых форм консалтинговых служб и методов управления; видов консультационных услуг; методик построения и принципов проектирования консультационной службы;;
- формирование навыков консультирования товаропроизводителей по вопросам организации, экономики и осуществления инновационной деятельности;;
- изучение методов применения информационных технологий при внедрении в производство инноваций;;
- владение навыками поиска и анализа информации; методами системного анализа информационных материалов и их систематизации;;
- формирование у обучающихся способности применять современные методы и инструментальные средства прикладной информатики для автоматизации и информатизации решения прикладных задач различных классов и создания ИС..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-П7 Способность разрабатывать и управлять проектами создания и развития новых организаций, направлений деятельности, товаров, услуг

ПК-П7.1 Знает порядок определения себестоимости товарной продукции, разработки нормативов материальных и трудовых затрат, оптовых и розничных цен

Знать:

ПК-П7.1/Зн1 Нормативные правовые акты, регулирующие маркетинговую деятельность

ПК-П7.1/Зн2 Рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики

ПК-П7.1/Зн3 Особенности конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка товаров и услуг

ПК-П7.1/Зн4 Методы проведения маркетингового исследования

ПК-П7.1/Зн5 Психологические особенности поведения людей разных возрастов в различных жизненных ситуациях

ПК-П7.1/Зн6 Правила, нормы и основные принципы этики делового общения

ПК-П7.1/Зн7 Методики расчета показателей прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства

Уметь:

ПК-П7.1/Ум1 Систематизировать и обобщать большие объемы первичной и вторичной маркетинговой информации

ПК-П7.1/Ум2 Использовать методы прогнозирования сбыта продукции и рынков

ПК-П7.1/Ум3 Работать со специализированными программами для сбора информации и управления маркетинговыми инструментами и инструментами прогнозирования

ПК-П7.1/Ум4 Проводить маркетинговые исследования разных типов и видов с использованием инструментов комплекса маркетинга

ПК-П7.1/Ум5 Создавать отчеты по результатам маркетингового исследования

ПК-П7.1/Ум6 Давать рекомендации по совершенствованию инструментов комплекса маркетинга

Владеть:

ПК-П7.1/Нв1 Планирование и организация сбора первичной и вторичной маркетинговой информации

ПК-П7.1/Нв2 Обработка полученных данных с помощью методов математической статистики

ПК-П7.1/Нв3 Подготовка отчетов и рекомендаций по результатам маркетинговых исследований

ПК-П7.1/Нв4 Формирование предложений по совершенствованию товарной политики

ПК-П7.1/Нв5 Формирование предложений по совершенствованию ценовой политики

ПК-П7.1/Нв6 Формирование предложений по совершенствованию систем сбыта и продаж

ПК-П7.1/Нв7 Формирование предложений по улучшению системы продвижения товаров (услуг) организации

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Консалтинг» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 6, Очно-заочная форма обучения - 6.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Шестой семестр	108	3	41	1		26	14	67	Зачет
Всего	108	3	41	1		26	14	67	

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Шестой семестр	108	3	23	1		10	12	85	Зачет
Всего	108	3	23	1		10	12	85	

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Методологические основы консалтинга.	66		16	9	41	ПК-П7.1
Тема 1.1. Сущность и содержание управленческого консультирования	8		2	1	5	
Тема 1.2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса	8		2	1	5	
Тема 1.3. Модель профессиональной компетенции консультанта. Виды и формы консультирования	8		2	1	5	
Тема 1.4. Классификация консультационных услуг	8		2	1	5	
Тема 1.5. Подготовка к консультированию.	8		2	1	5	
Тема 1.6. Диагноз проблемы клиента	9		2	2	5	
Тема 1.7. Планирование действий.	8		2	1	5	

Тема 1.8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг.	9		2	1	6	
Раздел 2. Рынок, практика и специализированные аспекты консультирования	41		10	5	26	ПК-П7.1
Тема 2.1. Рынок управленческого консультирования.	8		2	1	5	
Тема 2.2. Партнерские отношения «клиент – консультант	8		2	1	5	
Тема 2.3. Маркетинг консультационных услуг	8		2	1	5	
Тема 2.4. Качество консультационной услуги	8		2	1	5	
Тема 2.5. Консалтинг в системе антикризисного управления.	9		2	1	6	
Раздел 3. Зачет.	1	1				ПК-П7.1
Тема 3.1. Подготовка к промежуточной аттестации.	1	1				
Итого	108	1	26	14	67	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Методологические основы консалтинга.	43		3	4	36	ПК-П7.1
Тема 1.1. Сущность и содержание управленческого консультирования	14		1	1	12	
Тема 1.2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса	14		1	1	12	
Тема 1.3. Модель профессиональной компетенции консультанта. Виды и формы консультирования	15		1	2	12	
Тема 1.4. Классификация консультационных услуг						
Тема 1.5. Подготовка к консультированию.						

Тема 1.6. Диагноз проблемы клиента						
Тема 1.7. Планирование действий.						
Тема 1.8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг.						
Раздел 2. Рынок, практика и специализированные аспекты консультирования	64		7	8	49	ПК-П7.1
Тема 2.1. Рынок управленческого консультирования.	15		1	2	12	
Тема 2.2. Партнерские отношения «клиент – консультант	16		2	2	12	
Тема 2.3. Маркетинг консультационных услуг	16		2	2	12	
Тема 2.4. Качество консультационной услуги	17		2	2	13	
Тема 2.5. Консалтинг в системе антикризисного управления.						
Раздел 3. Зачет.	1	1				ПК-П7.1
Тема 3.1. Подготовка к промежуточной аттестации.	1	1				
Итого	108	1	10	12	85	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Методологические основы консалтинга.

(Очная: Лекционные занятия - 16ч.; Практические занятия - 9ч.; Самостоятельная работа - 41ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 36ч.)

Тема 1.1. Сущность и содержание управленческого консультирования

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Основные понятия и определения консультирования и консультационных услуг.
2. Классификация консульта-ционных услуг.
3. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
4. Черты и принципы управленческого консультирования.
5. История управленческого консультирования.

Тема 1.2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Причины обращения к консультанту.
2. Факторы, определяющие степень необходимости привлечения консультантов.
3. Типы консультационных организаций.
4. Классификация консультантов по специализации.

Тема 1.3. Модель профессиональной компетенции консультанта. Виды и формы консультирования

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Модель профессиональной компетенции консультанта
2. Экспертное консультирование
3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)
4. Обучающее консультирование

Тема 1.4. Классификация консультационных услуг

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.)

1. Международная классификация консультационных услуг
2. Отечественная классификация консультационных услуг

Тема 1.5. Подготовка к консультированию.

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.)

1. Первоначальные контакты с клиентом
2. Предварительный диагноз проблемы
3. План задания
4. Предложения клиенту
5. Контракт на консультирование

Тема 1.6. Диагноз проблемы клиента

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 5ч.)

1. Диагностика как этап процесса консультирования
2. Выработка концептуальной основы диагноза
3. Выявление необходимых фактических данных
4. Анализ фактов
5. Обратная связь с клиентом

Тема 1.7. Планирование действий.

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.)

1. Поиск идей для возможных решений
2. Разработка и оценка альтернативных вариантов
3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений

Тема 1.8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг.

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

1. Внедрение изменений: планирование и контроль над внедрением, обучение и подготовка кадров, поддержание нового порядка работы и контроль.
2. Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества с клиентом, заключительный отчет.

Раздел 2. Рынок, практика и специализированные аспекты консультирования

(Очная: Лекционные занятия - 10ч.; Практические занятия - 5ч.; Самостоятельная работа - 26ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 7ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 49ч.)

Тема 2.1. Рынок управленческого консультирования.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Специфика консультационной деятельности в России
2. Современные проблемы фирм: проблемы управления, проблемы рынка, проблемы финансов
3. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке.

Тема 2.2. Партнерские отношения «клиент – консультант»

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант».
2. Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях.
3. Этические проблемы управленческого консультирования.

Тема 2.3. Маркетинг консультационных услуг

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
3. Специфика товара – консультационная услуга.
4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
5. Разработка стратегий предприятия.
6. Структура консультирующих организаций.

Тема 2.4. Качество консультационной услуги

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 13ч.)

1. Особенности качества консультационной услуги.
2. Оценка качества консультационной услуги.
3. Инновационные процессы и управленческое консультирование.

Тема 2.5. Консалтинг в системе антикризисного управления.

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

1. Особенности антикризисного консалтинга.
2. Диагностика, экспресс-диагностика.
3. Бизнес-планирование.
4. Реинжиниринг – инновация номер один в консалтинге.

Раздел 3. Зачет.

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Тема 3.1. Подготовка к промежуточной аттестации.

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Сдача зачета.

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Методологические основы консалтинга.

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте задание и установите соответствие.

Установите последовательность этапов разработки консалтинговых проектов:

- a) Проведение обследования деятельности организации
- b) Анализ первичных требований и планирование работ.
- c) Разработка системного проекта (модели требований к будущей системе)
- d) Построение и анализ моделей деятельности
- e) Создание рабочего проекта.
- f) Ввод в действие разработанной информационной технологии.
- g) Техническое проектирование.
- h) Выполнение работ в соответствии с гарантийными обязательствами и послегарантийное обслуживание.

2. Сопоставьте основные сегменты рынка консалтинговых услуг. Напишите соответствующую букву сегмента рядом с номером рынка консалтинговых услуг:

Рынки консалтинговых услуг:

- 1. Финансовое консультирование
- 2. Технологический консалтинг
- 3. Управленческий консалтинг

Сегменты рынка:

- a) Корпоративные финансы
- b) IT-консалтинг
- c) Стратегический консалтинг
- d) Реструктуризация
- e) Анализ данных
- f) Операционный консалтинг
- g) Разработка приложений
- h) Риск-менеджмент
- i) Системная интеграция
- j) Внедрение ERP-систем
- k) Кадровый консалтинг

3. Расчет стоимости консалтингового проекта. Ответ укажите в руб.

Консалтинговая фирма "Стратег" заключила договор на разработку маркетинговой стратегии для ООО "Старт". Проект рассчитан на 3 месяца. Работает команда из 3 человек:

Руководитель проекта (ставка 3500 руб./час)

Старший консультант (ставка 2500 руб./час)

Консультант (ставка 1800 руб./час)

Планируемые трудозатраты:

Руководитель: 40 часов

Старший консультант: 100 часов

Консультант: 120 часов

Накладные расходы (аренда, ПО, админ.персонал): 25% от прямых трудозатрат.

Плановая прибыль: 30% от полной себестоимости (прямые затраты + накладные).

Рассчитайте полную стоимость проекта для клиента (в рублях), которую необходимо указать в контракте.

Раздел 2. Рынок, практика и специализированные аспекты консультирования

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Оценка ROI консалтингового проекта. Ответ укажите в руб.

Компания "Эффект" внедрила рекомендации консультантов по оптимизации логистики.

Затраты на консалтинговый проект составили 800 000 руб. (включая услуги и сопутствующие расходы). Основной ожидаемый эффект - сокращение затрат на транспортировку.

Данные:

Годовые затраты на транспортировку ДО проекта: 5 200 000 руб.

Годовые затраты на транспортировку ПОСЛЕ проекта (прогноз): 4 400 000 руб.

Срок, за который оценивается эффект: 1 год.

Рассчитайте годовую экономию от проекта (в руб.).

Рассчитайте Return on Investment (ROI) проекта за год (в %). Формула: $ROI = ((\text{Экономия} - \text{Затраты на проект}) / \text{Затраты на проект}) * 100\%$

2. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Сущность консалтинга -

- а) вид деятельности, в области управления человеческими ресурсами на основе анализа деятельности HR-службы;
- б) совокупность мероприятий исследовательского, аналитического, методологического и рекомендательного характера;
- в) совокупность независимых советов и помощи по вопросам управления, включая помощь реализации советов, разновидность экспертной помощи в области управления, это процесс, экспертиза, услуга, метод;
- г) проведение обучения менеджеров компании-заказчика по вопросам принятия управленческих решений в различных областях организационной деятельности.

Раздел 3. Зачет.

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Шестой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-П7.1

Вопросы/Задания:

1. Вопросы

1. Дайте определение управленческого консультирования. Раскройте его сущность и основное содержание.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные цели и задачи управленческого консультирования.
3. Сравните функциональный и профессиональный подходы к управленческому консультированию. В чем их ключевые отличия?
4. Опишите основные этапы становления и развития рынка управленческого консультирования в России. Каковы его ключевые особенности?
5. Назовите и охарактеризуйте основные группы современных проблем фирм (управленческие, рыночные, финансовые). Приведите примеры для каждой группы.

2. Вопросы

6. Опишите современные тенденции развития консультационной деятельности на российском рынке.
7. Каковы основные характеристики и особенности рынка управленческого консультирования как среды деятельности консультанта?
8. По каким критериям классифицируют консультантов (по специализации)? Приведите примеры специализаций.
9. Опишите модель профессиональной компетенции управленческого консультанта. Какие ключевые компетенции она должна включать?
10. Сравните преимущества и недостатки использования услуг внешних консультантов.

11. Дайте характеристику основным видам консультирования: экспертное, процессное, обучающее. В каких ситуациях применим каждый вид?

3. Вопросы

12. Назовите и кратко охарактеризуйте основные группы консультационных услуг согласно международной классификации.

13. В чем особенности отечественной классификации консультационных услуг? Сравните ее с международной.

14. Раскройте специфику консультационной услуги как товара. Какие факторы влияют на ее восприятие клиентом?

15. Каковы основные подходы и особенности ценообразования на рынке консультационных услуг? (Учтите проектное консультирование, сопровождение, внутреннее консультирование).

16. Что понимается под качеством консультационной услуги? Каковы основные критерии и методы его оценки (оценка консультанта, человеческого фактора, эффективности)?

4. Вопросы

17. Опишите ключевые этапы подготовки к консультированию: первоначальные контакты, предварительный диагноз, план задания, предложения клиенту, контракт. Что является результатом каждого этапа?

18. Раскройте содержание этапа диагностики проблемы клиента. Какие виды диагностики (предварительная, основная) применяются и в чем их задачи?

19. Что включает в себя выработка концептуальной основы диагноза? Какую роль она играет в процессе консультирования?

20. Опишите последовательность действий консультанта на этапе сбора и анализа фактических данных. Как обеспечивается обратная связь с клиентом по результатам диагноза?

5. Вопросы

21. Как осуществляется поиск идей и разработка альтернативных вариантов решений на этапе планирования действий? По каким критериям оцениваются альтернативы?

22. Каковы ключевые требования к эффективному представлению клиенту предложений по осуществлению изменений?

23. Опишите роль консультанта и основные задачи на этапе внедрения изменений (планирование, контроль, обучение кадров, поддержание нового порядка).

24. Каковы основные этапы и содержание процесса завершения консультационных услуг (планирование прекращения, пролонгация, заключительный отчет)?

25. Какова взаимосвязь инновационных процессов и управленческого консультирования? Как консалтинг способствует внедрению инноваций?

6. Вопросы

26. В чем заключается роль консалтинга в системе антикризисного управления предприятием? Назовите ключевые направления консалтинговой поддержки в кризисной ситуации.

27. Опишите методы диагностики и экспресс-диагностики, применяемые в антикризисном консалтинге. Какую информацию они предоставляют?

28. Каково значение бизнес-планирования как инструмента антикризисного управления и роль консультанта в его разработке?

29. Какова роль аудита (аудитинга) на российском рынке и его взаимосвязь с управленческим консультированием?

30. Почему бухгалтерский учет является основным информационным материалом для аудитора? Как эта информация используется в консалтинговых целях?

7. Вопросы

31. Сформулируйте основную цель аудиторской деятельности. Как она соотносится с целями управленческого консультирования?

32. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов (BPR). Почему он считается "инновацией номер один" в консалтинге?

33. Охарактеризуйте потенциальное воздействие реинжиниринга на бизнес (позитивные эффекты и риски).

34. Опишите ключевые этапы и принципы методики использования потенциала реинжиниринга в консалтинговых проектах.

35. Каковы ключевые принципы построения эффективных партнерских отношений "клиент-консультант"? Какие факторы могут их разрушить?

8. Вопросы

36. Назовите основные этические проблемы, возникающие в практике управленческого консультирования. Как они должны решаться?

37. Опишите основные элементы маркетинга консультационных услуг: определение профиля услуг, целевых клиентов, сегментация рынка.

38. Каковы основные критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей? Приведите примеры сегментов.

39. Как организованы продажи консультационных услуг? Каковы особенности этого процесса?

40. Перечислите и охарактеризуйте основные виды управленческого консультирования (экспертное, процессное, обучающее).

41. Каковы основные преимущества и недостатки привлечения внешнего консультанта?

9. Вопросы

42. Опишите основные принципы и категории международной классификации консультационных услуг.

43. Назовите ключевые особенности и отличия отечественной классификации консультационных услуг.

44. Опишите ключевые этапы подготовки к консалтинговому проекту (от первоначального контакта до контракта).

45. Каково содержание и значение контракта на оказание консультационных услуг?

46. Что включает в себя план задания (Terms of Reference) на консалтинговый проект?

10. Вопросы

47. Охарактеризуйте диагностику как этап процесса консультирования. Какие виды диагностики выделяют (предварительная, основная)?

48. Какие задачи решаются на этапе проблематизации и целеполагания?

49. Опишите процесс выработки концептуальной основы диагноза.

50. Почему обратная связь с клиентом по результатам диагностики является критически важной?

51. Опишите методы поиска идей для возможных решений в консалтинге.

52. Как происходит разработка и оценка альтернативных вариантов решения проблем клиента?

53. Каковы ключевые требования к представлению предложений по изменениям клиенту?

11. Вопросы

54. Какова роль консультанта на этапе внедрения изменений?

55. Опишите ключевые элементы планирования и контроля над процессом внедрения.

56. Почему обучение и подготовка кадров важны при внедрении изменений?

57. Какие мероприятия включает этап завершения консультационных услуг (планирование прекращения, заключительный отчет, пролонгация)?

58. Опишите основные структурные компоненты рынка управленческого консультирования (консультант, отношения, внешняя среда).

59. Какие основные проблемы управления, рынка и финансов характерны для современных фирм (клиентов консультантов)?

60. Назовите основные тенденции развития консультационной деятельности на российском рынке.

Очно-заочная форма обучения, Шестой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-П7.1

Вопросы/Задания:

1. Вопросы

1. Дайте определение управленческого консультирования. Раскройте его сущность и основное содержание.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные цели и задачи управленческого консультирования.
3. Сравните функциональный и профессиональный подходы к управленческому консультированию. В чем их ключевые отличия?
4. Опишите основные этапы становления и развития рынка управленческого консультирования в России. Каковы его ключевые особенности?
5. Назовите и охарактеризуйте основные группы современных проблем фирм (управленческие, рыночные, финансовые). Приведите примеры для каждой группы.

2. Вопросы

6. Опишите современные тенденции развития консультационной деятельности на российском рынке.
7. Каковы основные характеристики и особенности рынка управленческого консультирования как среды деятельности консультанта?
8. По каким критериям классифицируют консультантов (по специализации)? Приведите примеры специализаций.
9. Опишите модель профессиональной компетенции управленческого консультанта. Какие ключевые компетенции она должна включать?
10. Сравните преимущества и недостатки использования услуг внешних консультантов.
11. Дайте характеристику основным видам консультирования: экспертное, процессное, обучающее. В каких ситуациях применим каждый вид?

3. Вопросы

12. Назовите и кратко охарактеризуйте основные группы консультационных услуг согласно международной классификации.
13. В чем особенности отечественной классификации консультационных услуг? Сравните ее с международной.
14. Раскройте специфику консультационной услуги как товара. Какие факторы влияют на ее восприятие клиентом?
15. Каковы основные подходы и особенности ценообразования на рынке консультационных услуг? (Учтите проектное консультирование, сопровождение, внутреннее консультирование).
16. Что понимается под качеством консультационной услуги? Каковы основные критерии и методы его оценки (оценка консультанта, человеческого фактора, эффективности)?

4. Вопросы

17. Опишите ключевые этапы подготовки к консультированию: первоначальные контакты, предварительный диагноз, план задания, предложения клиенту, контракт. Что является результатом каждого этапа?
18. Раскройте содержание этапа диагностики проблемы клиента. Какие виды диагностики (предварительная, основная) применяются и в чем их задачи?
19. Что включает в себя выработка концептуальной основы диагноза? Какую роль она играет в процессе консультирования?
20. Опишите последовательность действий консультанта на этапе сбора и анализа фактических данных. Как обеспечивается обратная связь с клиентом по результатам диагноза?

5. Вопросы

21. Как осуществляется поиск идей и разработка альтернативных вариантов решений на этапе планирования действий? По каким критериям оцениваются альтернативы?
22. Каковы ключевые требования к эффективному представлению клиенту предложений по осуществлению изменений?
23. Опишите роль консультанта и основные задачи на этапе внедрения изменений (планирование, контроль, обучение кадров, поддержание нового порядка).
24. Каковы основные этапы и содержание процесса завершения консультационных услуг (планирование прекращения, пролонгация, заключительный отчет)?
25. Какова взаимосвязь инновационных процессов и управленческого консультирования? Как консалтинг способствует внедрению инноваций?

6. Вопросы

26. В чем заключается роль консалтинга в системе антикризисного управления предприятием? Назовите ключевые направления консалтинговой поддержки в кризисной ситуации.
27. Опишите методы диагностики и экспресс-диагностики, применяемые в антикризисном консалтинге. Какую информацию они предоставляют?
28. Каково значение бизнес-планирования как инструмента антикризисного управления и роль консультанта в его разработке?
29. Какова роль аудита (аудитинга) на российском рынке и его взаимосвязь с управленческим консультированием?
30. Почему бухгалтерский учет является основным информационным материалом для аудитора? Как эта информация используется в консалтинговых целях?

7. Вопросы

31. Сформулируйте основную цель аудиторской деятельности. Как она соотносится с целями управленческого консультирования?
32. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов (BPR). Почему он считается "инновацией номер один" в консалтинге?
33. Охарактеризуйте потенциальное воздействие реинжиниринга на бизнес (позитивные эффекты и риски).
34. Опишите ключевые этапы и принципы методики использования потенциала реинжиниринга в консалтинговых проектах.
35. Каковы ключевые принципы построения эффективных партнерских отношений "клиент-консультант"? Какие факторы могут их разрушить?

8. Вопросы

36. Назовите основные этические проблемы, возникающие в практике управленческого консультирования. Как они должны решаться?
37. Опишите основные элементы маркетинга консультационных услуг: определение профиля услуг, целевых клиентов, сегментация рынка.
38. Каковы основные критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей? Приведите примеры сегментов.
39. Как организованы продажи консультационных услуг? Каковы особенности этого процесса?
40. Перечислите и охарактеризуйте основные виды управленческого консультирования (экспертное, процессное, обучающее).
41. Каковы основные преимущества и недостатки привлечения внешнего консультанта?

9. Вопросы

42. Опишите основные принципы и категории международной классификации консультационных услуг.
43. Назовите ключевые особенности и отличия отечественной классификации консультационных услуг.
44. Опишите ключевые этапы подготовки к консалтинговому проекту (от первоначального контакта до контракта).
45. Каково содержание и значение контракта на оказание консультационных услуг?
46. Что включает в себя план задания (Terms of Reference) на консалтинговый проект?

10. Вопросы

47. Охарактеризуйте диагностику как этап процесса консультирования. Какие виды диагностики выделяют (предварительная, основная)?
48. Какие задачи решаются на этапе проблематизации и целеполагания?
49. Опишите процесс выработки концептуальной основы диагноза.
50. Почему обратная связь с клиентом по результатам диагностики является критически важной?
51. Опишите методы поиска идей для возможных решений в консалтинге.
52. Как происходит разработка и оценка альтернативных вариантов решения проблем клиента?

53. Каковы ключевые требования к представлению предложений по изменениям клиенту?

11. Вопросы

54. Какова роль консультанта на этапе внедрения изменений?

55. Опишите ключевые элементы планирования и контроля над процессом внедрения.

56. Почему обучение и подготовка кадров важны при внедрении изменений?

57. Какие мероприятия включает этап завершения консультационных услуг (планирование прекращения, заключительный отчет, пролонгация)?

58. Опишите основные структурные компоненты рынка управленческого консультирования (консультант, отношения, внешняя среда).

59. Какие основные проблемы управления, рынка и финансов характерны для современных фирм (клиентов консультантов)?

60. Назовите основные тенденции развития консультационной деятельности на российском рынке.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования: учебное пособие / Т. В. Ярковская, . - Основы управленческого консультирования - Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. - 80 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/115969.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Чуланова, О.Л. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова. - 3 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 230 с. - 978-5-16-105769-8. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Лимберов Н. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Лимберов Н. В.. - Чита: ЗабГУ, 2020. - 133 с. - 978-5-9293-2688-2. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Макаров, С.Ю. Теория и практика консультирования: Учебное пособие для магистратуры / С.Ю. Макаров. - 1 - Москва: ООО "Юридическое издательство Норма", 2025. - 112 с. - 978-5-16-012393-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2170/2170035.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Устинова Ю. В. Основы консалтинга: практикум / Устинова Ю. В., Першина Е. И.. - Кемерово: КемГУ, 2020. - 58 с. - 978-5-8353-2686-0. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/162601.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Михеева С. В. Консалтинг в проектировании риск-ориентированных систем качества: учебное пособие / Михеева С. В.. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. - 177 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/339356.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Мамай О. В. Управленческое консультирование: методические указания / Мамай О. В., Мамай И. Н.. - Самара: СамГАУ, 2024. - 52 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/414638.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

5. Шендель,, Т. В. Основы управленческого консультирования: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «управление персоналом» всех форм обучения / Т. В. Шендель,. - Основы управленческого консультирования - Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. - 204 с. - 978-5-86433-807-0. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/107214.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://znanium.com/> - Znanium.com

Ресурсы «Интернет»

1. <http://e.lanbook.com/> - Издательство «Лань»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook
3. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ
4. www.rbc.ru - Официальный сайт Росбизнесконсалтинга

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебная аудитория

305эк

- 0 шт.

доска 100*150 см магнитно-маркерная В1211 - 1 шт.

стол компьютерный - 14 шт.

стул - 28 шт.

306эк

доска 100*150 см магнитно-маркерная В1211 - 1 шт.

стол компьютерный - 14 шт.

Стул 530x570x815 мм каркас металлический черный обивка ткань черного цвета - 28 шт.

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;
- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств

коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)