Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:00
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1699

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.01 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 3
Семестр – 6
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия − 26 часа
Самостоятельная работа: – 57,8 часов
Промежуточная аттестация: Зачет - 6 семестр
Всего: 3 ЗЕ (108 часа)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг в здравоохранении» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
старший преподаватель П.В. Нисанова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана заместителем начальника планово-экономического отдела ФГБУ СКФНКЦ ФМБА России Белозеровой Т.В.

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг в здравоохранении» является приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования в здравоохранении, необходимых для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.

Цель изучения дисциплины «Управленческий консалтинг в здравоохранении» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельностью;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческий консалтинг в здравоохранении» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Управленческий консалтинг в здравоохранении» изучается на 3 курсе, в шестом семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
ПК-1 Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению процессами организации сферы здравоохранения	ПК 1.1 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения	основную классификацию управленческих решений; основы разработки и принятия управленческих решений; причины, приводящие к низкому качеству управленческого решения; методы определения эффективности деятельности организации здравоохранения	проводить анализ альтернативных ситуаций и ограничений; организовать деятельность по разработке управленческого решения; оценить качество принятого решения; разрабатывать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных процессов	применения методов выявления проблемных ситуаций в организации; методами творческого поиска альтернатив; навыками разработки предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных процессов в организации сферы здравоохранения

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	Теоретические основы управленческого консультирования; Задачи и методы управленческого консультирования; Возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; Процедуру поиска и выбора консультационной организации; Модели консультационной деятельности; Методы оценки результативности консультирования.
3.2	**Уметь:**
	Использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности; Анализировать предложения консультантов; Устанавливать необходимые консультант – клиентские отношения.
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	Применения методов организации и планирования процесса консультирования; Применения методов диагностики организации и анализа проблем организации.

4. 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		6
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**50,2**	**50,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**46**	**46**
Лекции	20	20
Лабораторные	-	-
Практические занятия В том числе практическая подготовка	26 4	26 4
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**57,8**	**57,8**
Контроль	**-**	**-**
ИТОГО:	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**108/3**	**108/3**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
1	Модуль 1. Введение в управленческое консультирование	Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития. Понятие консультанта и клиента. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы управленческого консультирования	ПК-1.1
2	Модуль 2. Организация консультант-клиентского сотрудничества	Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.	ПК-1.1

		Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги. Принципы организации консультант-клиентских отношений. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ. Содержание завершающего консультационного отчета. Системный подход к решению управленческих проблем. Сбор и анализ данных на объекте консультирования. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг. Оценка результатов консультирования.	
3	Модуль 3. Практика создания консультационных организаций	Создание консультационной организации. Экономика и стратегия консультационной организации. Типы организационных структур консультационных организаций. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации. Характеристика российских консультационных организаций.	ПК-1.1

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Введение в управленческое консультирование	6	-	6	20
Модуль 2. Организация консультант- клиентского	8	-	10	22

сотрудничества				
Модуль 3. Практика создания консультационных организаций	6	-	10	15,8
Итого (часов)	20	-	6	57,8
Форма контроля	Зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 211 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621848. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04627-8. – Текст : электронный.

2. Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов и магистрантов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» : [16+] / Т. В. Ярковская ; Российский университет транспорта, Институт транспортной техники и систем управления, Кафедра «Управление производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса». – Москва : Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2020. – 81 с. : ил., таб. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=703510 – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник : [16+] / А. М. Блюмин. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 363 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по

подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573146. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03243-1. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие : [16+] / сост. А. В. Богомолова ; Липецкий государственный педагогический университет им. П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017. – 68 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576895 – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 98 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0414-0. – DOI 10.23681/571003. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.
5. Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией - Режим доступа: https://www.cfin.ru/

8.5. Информационныесправочныесистемы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;
2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ,

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 5	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (9 шт.), стул ученический 16 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено

освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), контрольная работа, написание и защита реферата, собеседование по контрольным вопросам.

ПК-1 Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению процессами организации сферы здравоохранения

ПК 1.1 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основную классификацию управленческих решений; Знает основы разработки и принятия управленческих решений; Знает причины, приводящие к низкому качеству управленческого решения; Знает методы определения эффективности деятельности организации здравоохранения

Модуль 1. Введение в управленческое консультирование

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги	Консультационная деятельность — это оказание специалистами профессиональных рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем. Консультационная услуга — продукт консультационной деятельности, выраженный в виде отчета, рекомендации, аналитики или сопровождения.
2	Виды консультационных услуг	Экспертные, диагностические, обучающие, интегративные, стратегические, финансовые, кадровые, IT-консультации, организационно-управленческие и др.
3	Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития	Черты: работа с проблемами организации, независимость консультанта, конфиденциальность, научный подход. Этапы развития: от частных консультаций к институционализированным организациям и международным консалтинговым компаниям.
4	Понятие консультанта и клиента	Консультант — специалист, оказывающий консультационные услуги. Клиент — организация или лицо, принимающее и использующее консультационные услуги.
5	Внешние и внутренние консультанты	Внешние работают по договору со стороны, внутренние — сотрудники самой организации, временно исполняющие консультативные функции.
6	Профессиональная этика в консультационной деятельности	Соблюдение конфиденциальности, независимость, объективность, избегание конфликта интересов, уважение интересов клиента, запрет на разглашение данных.
7	Организация процессов	Этапы: диагностика проблемы, формулирование

	управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы	рекомендаций, внедрение решений, оценка результатов. Процесс: от запроса клиента до финального отчета и контроля внедрения.

Модуль 2. Организация консультант- клиентского сотрудничества

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации	Внешние: независимые фирмы и специалисты. Внутренние: структурные подразделения организации, работающие на решение внутренних проблем.
2	Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска организации	Консультационная деятельность не подлежит обязательному лицензированию, но возможна добровольная сертификация. Алгоритм поиска: анализ рынка → составление требований → отбор кандидатов → сравнение предложений → выбор.
3	Техническое задание консультанту	Документ, содержащий цели, задачи, объем работ, сроки, требования к результату и условия сотрудничества.
4	Анализ предложений консультантов	Сравнение цен, сроков, компетенций, опыта, условий сотрудничества и предложенных методик.
5	Формы, структура и содержание договоров на услуги. Принципы организации отношений	Договор включает предмет, сроки, стоимость, обязанности сторон, ответственность, порядок конфиденциальности. Принципы: доверие, открытость, конфиденциальность, партнерство.
6	Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования	Экспертное — готовые решения. Диагностическое — поиск причин проблем. Обучающее — передача знаний. Интегративное — совместное решение с клиентом.
7	Содержание завершающего консультационного отчета	Описание проблемы, выводы диагностики, рекомендации, план внедрения, прогноз результатов.
8	Системный подход к решению проблем. Сбор и анализ данных	Комплексный анализ всех элементов системы и их взаимосвязей. Методы: интервью, анкетирование, анализ документов, наблюдение.
9	Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг, оценка результатов	Мозговой штурм, SWOT-анализ, экспертные оценки. Оценка качества — по полезности, экономическим эффектам, срокам, уровню клиентской удовлетворенности.

Модуль 3. Практика создания консультационных организаций

1	Создание консультационной организации	Оценка рынка, регистрация, выбор организационно-правовой формы, формирование команды, разработка стратегии.
2	Экономика и стратегия консультационной организации	Формирование стоимости услуг, ценообразование, прогнозирование доходов и расходов, позиционирование, маркетинг.
3	Типы организационных структур консультационных организаций	Линейная, функциональная, проектная, матричная, сетевая.
4	Правовое обеспечение деятельности	Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, ФЗ «О защите прав потребителей», договоры, учет, отчетность.
5	Подбор, обучение и оплата труда персонала	Отбор по квалификации, обучающие программы, система мотивации: оклад+премии+бонусы за проекты.
6	Аудит, мониторинг и контроль деятельности	Внутренний аудит проектов, отчетность, контроль качества услуг, клиентские отзывы, контроль исполнения договоров.
7	Характеристика российских	Ведущие: «Стратегия Партнерс», «Делойт», «Эрнст энд

	консультационных организаций	Янг», «Консалтгрупп», работающие в сферах управленческого, финансового, HR и IT-консалтинга.

1. Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Тематика рефератов

1. Развитие рынка платных медицинских услуг.
2. Экспортмедицинскихуслуг.
3. Новые подходы к интеграции медицинских услуг, долгосрочного медицинского ухода и основные направления реформирования оказания медико-социальной помощи для хронически больных и инвалидов: зарубежный и отечественный опыт.
4. Импортозамещение на рынке лекарственных средств и медицинской техники.

5. Государственное регулирование и развитие рынка медицинской техники / лекарственного обеспечения и развитие фармацевтической промышленности в России
6. Потребительский выбор в здравоохранении. Особенности потребительского поведения граждан на рынке медицинских услуг/лекарственных средств.
7. Государственная политика профилактики заболеваний и формирования здорового образа жизни
8. Основные направления и механизмы развития независимой оценки качества медицинской помощи
9. Специфика и перспективы независимого рейтингования медицинских организаций.
10. Основные направления и механизмы развития медицинской реабилитации в России и зарубежных странах.
11. Повышение доступности оказания медицинской помощи в сельских и труднодоступных районах.
12. Повышение грамотности населения в вопросах здоровья и ответственном самолечении: российский и зарубежный опыт.
13. Особенности управления маркетинговыми коммуникациями в интернет-среде в государственных и частных медицинских организаций.
14. Совершенствование управления маркетингом в государственных и частных медицинских организациях.
15. Влияние маркетинговых коммуникаций на развитие рынка медицинских услуг
16. Совершенствование управления человеческими ресурсами в государственными (муниципальными) и частными медицинскими организациями.
17. Устранение дефицита и повышение качества подготовки медицинских кадров и реализации государственных программ для устранения дефицита медицинских кадров: проблемы и пути решения
18. Подготовка кадров и профессиональное развитие человеческих ресурсов в здравоохранении.
19. Управление мотивацией медицинского персонала в организации.
20. Методы неэкономического стимулирования труда в здравоохранении.
21. Профессиональные врачебные ассоциации и пациентские организации: влияние на совершенствование качества медицинской помощи.
22. Роль телемедицины в обеспечении доступности и качества медицинской помощи: зарубежный и российский опыт

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым	5	Отлично

требованиям.		
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

11.2.3. Типовые тесты по дисциплине

1. Вид интеллектуальной деятельности, целью которого является анализ проблем клиента и обоснование их эффективного решения в сфере управления — это…
А. Менеджмент.
Б. Управление персоналом.
В. Управленческий консалтинг.
Г. Маркетинг.
Д. Кадровый консалтинг.

2. Управленческий консалтинг дает предприятию наибольший эффект в ситуации:
А. Решение сложных нестандартных единовременных задач по адаптации предприятия к изменениям среды.
Б. Выполнение рутинных работ на высокопрофессиональном уровне.
В. Выполнение работ, объем которых слишком мал для целесообразности содержания отдельного специалиста.

3. К качествам эффективного консультанта относят:
А. высокая трудоспособность;
Б. коммуникабельность;
В. адаптивность;
Г. пунктуальность;
Д. авторитарность

4. Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу? А. финансовый аудит;
Б. разработка миссии и стратегии компании;
В. тренинг командообразования;
Г. консультация юриста.

5. К внутреннему консалтингу относятся:
А. Заключение договора подряда о реализации отдельного проекта с консалтинговой

фирмой.
Б. Заключение договора подряда на абонентское обслуживание с консалтинговой фирмой.
В. Заключение трудового договора с консультантом-специалистом по организационной психологии.
Г. Заключение трудового договора с бизнес-тренером.

6. Экспертное консультирование – это … **А. приглашение эксперта**
Б. сбор консультантом информации о клиенте
В. экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение

7. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы …
А. в одиночку без вмешательства со стороны клиента
Б. в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат
В. в команде на основе доверительных отношений

8. В этап процесса консультирования «Подготовка» входит …
А. конечный отчет
Б. контракт на консультирование
В. обнаружение фактов
Г. выработка решений

9. В этап процесса консультирования «Диагноз» входит …
А. первый контакт с клиентом
Б. детальное изучение проблемы
В. обучение клиента
Г. выработка решения

10. В этап процесса консультирования «Завершение» входит …
А. первый контакт с клиентом
Б. планирование задания
В. конечный отчет
Г. анализ и синтез фактов

11.Внутренние консультанты работают в …
А.научно-исследовательском институте
Б.ассоциации консультантов
В.консультирующей организации
Г.организации-клиенте

12. Внешние консультанты не могут работать в …
А.научно-исследовательском институте
Б.ассоциации консультантов
В.организации-клиенте
Г.консультирующей организации

13. Основной недостаток внутреннего консультирования?
А.соподчинение внутренних консультантов внешним
Б.наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
В.нежелание перенимать опыт
Г.консультанты не имеют опыта работы в других отраслях

14. Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов?
А.соподчинения
Б.сотрудничества
В.ни в каком

15.В современной рыночного экономике консультирование представляет собой … (область деятельности)

16.Назначение консультирования состоит в …(оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач)

17.Консультирование с позиций профессионального подхода – это …(консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг)

18.Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги …(граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет)

19.К консалтингу следует относиться как к …(помощи, оказываемой профессионалами)

20.Внешние консультанты – это …(независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора)

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК 1.1 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений, навыков, владений.

Результаты обучения

Результаты обучения
Умеет проводить анализ альтернативных ситуаций и ограничений; Умеет организовать деятельность по разработке управленческого решения; Умеет оценить качество принятого решения; Умеет разрабатывать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных процессов

Задание 1.

Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования в России и охарактеризуйте их. В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг?

Эталон ответа:

Основные черты управленческого консультирования в России:

– Молодость отрасли — активное формирование началось в 1990-х после перехода к рыночной экономике.

– Неразвитость культуры обращения к консультантам — многие руководители предпочитают решать вопросы самостоятельно.

– Высокая зависимость от западных методик — изначально консультанты опирались на зарубежные стандарты и практики.

– Акцент на кризисное и антикризисное консультирование — из-за нестабильности экономики.

– Низкий уровень институционализации — не было четких профессиональных стандартов и ассоциаций.

– Узкий рынок крупных компаний — малый и средний бизнес редко пользовался услугами консультантов.

– Постепенный рост спроса на HR-консалтинг и обучение персонала.

Современный набор консультационных услуг в России окончательно сложился в начале 2000-х годов, с развитием отечественных компаний и усложнением бизнес-среды.

Задание 2

Составьте деловой портрет профессионального консультанта.

Эталон ответа:

Деловой портрет профессионального консультанта:

Образование: высшее экономическое, управленческое или техническое.

Опыт работы: 3-5 лет в профильной сфере или консалтинге.

Компетенции:

- аналитические способности;
- умение структурировать информацию;
- навыки презентации и ведения переговоров;
- знание отраслевых стандартов и методик;
- стрессоустойчивость и высокая работоспособность.

Личные качества:

- объективность;
- дипломатичность;
- ответственность;
- тактичность;
- ориентированность на клиента.

Деловой стиль: аккуратный внешний вид, грамотная речь, пунктуальность.

Задание 3

Какие основные задачи решает консультант? Составьте таблицу, в которой две колонки: Доводы за и против обращения к внешнему консультанту.

Эталон ответа:

Основные задачи консультанта:

- Диагностика проблем.
- Разработка рекомендаций.
- Помощь в реализации изменений.
- Обучение и развитие персонала.
- Оптимизация бизнес-процессов.
- Повышение эффективности управления.

Таблица: доводы за и против обращения к внешнему консультанту

Доводы «за»	Доводы «против»
Независимый взгляд со стороны	Высокая стоимость услуг
Специализированная экспертиза	Риск утечки конфиденциальной информации
Доступ к передовым методикам	Недостаточное знание особенностей компании
Экономия времени и ресурсов	Потенциальное сопротивление персонала
Повышение качества решений	Возможность формальных рекомендаций без реальной пользы

Задание 4

Ситуация «Моральный кодекс внутреннего аудитора» «Принимая на себя обязательства внутреннего аудитора, подтверждаю готовность соблюдать следующие этические правила и нормы поведения:

— действовать заслуживающим доверие и непредубежденным образом по отношению к аудитируемому персоналу;

— ставить в известность руководителя, службы внутреннего аудита качества о характере своих отношений с аудитируемым подразделением, перед тем как проводить аудит этого подразделения;

— не действовать в ущерб репутации аудитируемого подразделения;

— не раскрывать выявленную в ходе аудита информацию, которая может нанести моральный ущерб персоналуаудитируемого подразделения;

— проявлять уважение к персоналу аудитируемого подразделения, создавать атмосферу сотрудничества и доброжелательности;

— избегать резкого тона замечаний и оценок.

Замечания высказывать только по отношению к предмету аудита, но ни в коем случае не в адрес сотрудников аудитируемого подразделения;

— постоянно сохранять позитивную психологическую установку на проведение аудита;

— в конфликтных ситуациях сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям и избегать агрессивности со своей стороны;

— способствовать поддержанию авторитета аудиторской службы; Факторы завоевания и поддержания авторитета аудитора:

— сдержанность и уравновешенность суждений;

— непредвзятая оценка фактических свидетельств;

— уважительное отношение к персоналу аудитируемого подразделения (вне зависимости от состояния работ по предмету аудита, личного настроения аудитора и отношения к нему со стороны персонала);

— аккуратность обращения с документами аудитируемого подразделения;

— приветливость и доброжелательность;

— корректность обращения с сотрудниками (единственной формой обращения должно быть «Вы»).

Задание. На основе морального кодекса внутреннего аудитора определите необходимые ему компетенции.

Эталон ответа:

Компетенции внутреннего аудитора по моральному кодексу:

Профессиональная честность — действовать беспристрастно.

Объективность — непредвзятая оценка фактов.

Конфиденциальность — умение работать с закрытой информацией.
Эмоциональный интеллект — тактичность и умение выстраивать контакт.
Стрессоустойчивость — выдержка в конфликтных ситуациях.
Коммуникабельность — грамотное деловое общение.
Организованность — аккуратное обращение с документами.
Этичность — соблюдение профессиональных и моральных норм.

Задание 5.

Анализ ситуации «Функциональные бомжи» Внешний признак проблемы: наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей. Описание ситуации: В прямом подчинении руководителю предприятия либо в подразделениях работает персонал без определенных обязанностей. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем, чтобы позднее 9 подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается. «Подводная» часть: профессионал не будет долго находиться в «подвешенном состоянии». Те, кто остался, вряд ли способны на что-то серьезное. Поручение в дальнейшем проекте бессмысленно, пожизненное содержание стоит денег. В некоторой степени развращается малоустойчивый персонал нижнего уровня: «ему можно играть на компьютере, а мне почему нельзя?». «Бомжами» изобретаются бесполезные для предприятия, но удобные для выполнения проекты. Возможное развитие проблемы: С ростом числа бездельников происходит смещение ценностей дееспособного персонала предприятия: «если можно получать не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне?» Производительность труда падает. Вопросы для обсуждения:

1. Обоснуйте возможные причины возникновения проблемы:

а) склад характера руководителя предприятия, не позволяет ему «выгнать человека на улицу», пусть даже и с выходным пособием;

б) слабость системы управления и структурной организации;

в) отсутствие кадровой политики как системы.

2. Предложите варианты решения проблемы

Эталон ответа:

Причины возникновения проблемы:

а) Мягкий характер руководителя.

б) Слабая система управления.

в) Отсутствие кадровой политики.

Варианты решений:

Провести кадровый аудит.

Определить список нужных и избыточных должностей.

Предложить сотрудникам переобучение или трудоустройство в другие подразделения.

Ввести срочные трудовые договоры для временных специалистов.

Разработать и внедрить кадровую стратегию.

Формировать кадровый резерв.

Предусмотреть корректные процедуры сокращения.

Задание 6

Представьте, что вы работаете менеджером по набору персонала. Вам нужно провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и слабоформализованных вопросов (не менее 10), которые Вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата Вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов.

Эталон ответа:

Формализованные вопросы:

1. Почему вы ушли с последнего места работы?

→ мотивация, отношение к прежнему работодателю.

2. Какую зарплату вы хотите получать?

→ ожидания кандидата.

3. Готовы ли вы к командировкам/переработкам?

→ мобильность, стрессоустойчивость.

4. Какие у вас сильные стороны?

→ самооценка, уверенность.

5. Есть ли у вас вредные привычки?

→ дисциплинированность.

Слабоформализованные вопросы:

6. Опишите идеальную для вас рабочую команду.

→ командные предпочтения.

7. Чем занимаетесь в свободное время?

→ интересы, увлечения.

8. Какие достижения считаете важнейшими?

→ мотивация к успеху.

9. Какую задачу на работе вы бы не хотели выполнять?

→ ограничение по функциям.

10. Как поведёте себя в конфликтной ситуации с коллегой?

→ эмоциональный интеллект.

Задание 7

Опишите любую знакомую вам организацию (можно вымышленную) следующим образом:

• сфера деятельности организации;

• организация производства и труда персонала;

• применяемые технологии производства работ или оказания услуг;

• состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов;

• количественный и качественный состав персонала (разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал);

• финансовое положение;

• причина проведения аудита кадрового потенциала организации.

Эталон ответа:

Сфера деятельности:

Предоставление медицинских услуг населению — амбулаторно-поликлиническая помощь, стационарное лечение, лабораторная и диагностическая деятельность.

Организация производства и труда персонала:

В состав организации входят:

терапевтическое, хирургическое, педиатрическое отделения;

диагностическое отделение (рентген, УЗИ, лаборатория);

административно-управленческий блок (главврач, замы, отдел кадров, бухгалтерия);

вспомогательные службы (регистратура, хозяйственная служба, кухня, прачечная).

Рабочее время сотрудников организовано по сменному графику (для врачей стационара и дежурных служб) и стандартному — для административных работников и поликлиники.

Применяемые технологии:

Электронная медицинская карта пациента.

Системы записи на приём через интернет.

Оборудование: цифровые диагностические комплексы, лабораторные анализаторы.

Использование CRM-системы для взаимодействия с пациентами.

Состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов:

Население города и близлежащих населённых пунктов.

Страховые медицинские компании (ОМС, ДМС).

Корпоративные клиенты (обслуживание сотрудников предприятий по договорам).

Количественный и качественный состав персонала:

Категория персонала	Кол-во
Административно-управленческий персонал (главврач, замы, экономисты, юристы, кадровики, бухгалтерия)	15
Врачи-специалисты и инженерно-технические работники (инженеры по оборудованию, IT-специалисты)	80
Средний медицинский персонал (медсёстры, лаборанты, фельдшеры)	120
Обслуживающий персонал (регистратура, санитарки, водители, работники кухни, прачки)	50

Финансовое положение:

Умеренно стабильное, часть доходов формируется за счёт ОМС, часть — за счёт ДМС и платных услуг. Высокая нагрузка на фонд оплаты труда и содержание диагностического оборудования.

Причина проведения аудита кадрового потенциала:

Выявление дефицитных медицинских специалистов.

Анализ загруженности врачей и среднего персонала.

Поиск резервов по повышению эффективности расписания приёма.

Оптимизация затрат на вспомогательный персонал.

Разработка программ удержания опытных специалистов в условиях высокой конкуренции на медицинском рынке труда.

Задание 8

Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.
2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.
3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.
4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.
5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.
6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.
7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.
8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации

Эталон ответа:

Отрицательные последствия и альтернативы:

Мероприятие	Отрицательные последствия	Альтернатива
Программы добровольного увольнения	Потеря опытных кадров	Плавное сокращение через адаптацию и переквалификацию
Механическое сокращение	Потеря ключевых	Точечная оптимизация

	специалистов	
Свертывание обучения	Замедление развития компании	Переформатирование программ под бюджет
Масштабное сокращение	Демотивация оставшихся	Плавная оптимизация численности
Замещение без квалификации	Снижение качества работы	Организация обучения
Жесткая регламентация	Демотивация	Вовлечение персонала в улучшение процессов
Неоплачиваемые отпуска	Социальное напряжение	Перевод на неполный рабочий день
Примитивное стимулирование	Утечка перспективных работников	Гибкая система мотивации с карьерным ростом

ПК 1.1 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений, навыков, владений.

Результаты обучения
Умеет применять методы выявления проблемных ситуаций в организации; Умеет применять методы творческого поиска альтернатив; Умеет применять навыки разработки предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных процессов в организации сферы здравоохранения

Ситуация 1

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное здание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:
1. В чем заключается проблема
Проблема в том, что директор и руководитель не согласовывают свои задания между собой.
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

Можно обсудить с руководителем то, что директор дает задание совместно с заданием руководителя, на которые у сотрудника не хватает ресурсов и времени может не хватать и перенести сроки одного из заданий.
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
Я бы выполнила задание руководителя, потому что задание директора не согласовано с моим руководителем
Эталон ответа:
Проблема:
Нарушение управленческой субординации и неэффективная коммуникация между директором и вышестоящим руководителем, создающая конфликт интересов и перегрузку сотрудника.

Альтернативы решения:

– Поговорить с вышестоящим руководителем и прояснить ситуацию: уведомить его, что сотрудник уже занят важным заданием от директора.

– Вынести вопрос на общее обсуждение с директором и руководителем: определить приоритеты заданий.

– Предложить перераспределение ресурсов (дополнительный сотрудник или помощь коллег).

Единственно верное решение:

→ Поставить в известность обоих руководителей о конфликте загрузки сотрудника и необходимости согласовать приоритеты.

Почему:

Нельзя игнорировать задание директора, но и нарушать субординацию тоже.
Профессиональный подход — организовать конструктивный диалог между сторонами.

Ситуация 2

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?

Я думаю, дальше дискуссия усугубится и начнётся конфликт между двумя отделами, либо все зайдет в тупик.

2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?

Руководитель может попытаться абстрагироваться и посмотреть, как бы со стороны на все аргументы и сам принять решение, которое будет наиболее оптимально. Так же руководитель может попытаться сам найти компромисс для отделов, то есть предложить им наиболее выгодное решение, которое будет устраивать всех.

3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Руководитель должен найти компромисс, для сохранения хорошей атмосферы в коллективе.

Эталон ответа:

Как может развиваться дискуссия:

– Дискуссия может перейти в открытый конфликт.

– Переговоры зайдут в тупик.

– Потеряется суть задачи — вместо поиска решения начнется отстаивание позиций.

– Варианты для руководителя:

– Организовать модерацию встречи: предложить каждому изложить предложения по существу, затем обсудить плюсы и минусы.

– Выработать компромиссное решение или гибридный вариант.

– Принять единоличное управленческое решение на основе аргументов сторон.

Единственно верное решение:

→ Найти компромиссное или комбинированное решение, сохранив рабочую атмосферу.

Почему:

Сохранение командного взаимодействия и уважения между отделами важнее, чем победа одной из сторон.

Ситуация 3.

Вам предлагается обсудить следующую ситуацию. В кардиологическое отделение стационара принята на работу медицинская сестра с испытательным сроком. В течение первых 2 недель работы она показала себя достаточно грамотным специалистом, была внимательна и тактична с коллегами и пациентами. В последующем без видимых на то причин стала резко реагировать на замечания, сделанные как коллегами по отделению, так и руководителем отделения: грубо отвечала, делала свои замечания начальнику отделения, вносила исправления в истории болезни, вела с больными беседы, подрывающие престиж отделения. Обстановка в отделении стала постепенно накаляться. Через 3 недели от начала работы дважды позволила себе не выйти на суточное дежурство без предупреждения и объяснения причин. Руководитель отделения неоднократно проводил индивидуальные беседы. Однако реакция впоследствии была неожиданной: данная медицинская сестра без информирования руководителя отделения и коллектива написала заявление о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и уехала за пределы города, не дождавшись ответа на свое заявление.

Задание. Проанализируйте данную ситуацию, предположите возможные причины такого поведения сотрудника, разработайте алгоритм действий руководителя отделения в данной ситуации (похожих ситуациях)

Эталон ответа:

Возможные причины поведения медсестры:

- Личные проблемы, стресс, адаптационные трудности.
- Недовольство условиями труда или руководством.
- Психологическая неустойчивость или профессиональное выгорание.
- Завышенные ожидания, несоответствие корпоративной культуре.

Алгоритм действий руководителя:

1. **Зафиксировать все факты нарушений.**
2. Провести итоговую беседу с сотрудником после её возвращения.
3. Привлечь отдел кадров и юриста для правовой оценки нарушений.
4. При подтверждении фактов — **расторгнуть трудовой договор** по инициативе работодателя в связи с дисциплинарными нарушениями.
5. Провести анализ работы коллектива на наличие подобных рисков с другими сотрудниками.
6. Усилить контроль адаптации новых сотрудников.

Ситуация 4.

В одном из отделений поликлиники в течение последних 6 месяцев увеличилось количество сотрудников, имеющих пропуски работы по листам нетрудоспособности, опаздывающих на работу, берущих отпуска без содержания. Руководитель отделения запросил в отделении кадров штатное 13 расписание и табели посещаемости. Выяснилось, что из 10 сотрудников отделения 3 (30 %) находятся в отпуске по уходу за ребенком, 1 человек (10 %) прооперирован по поводу артрита коленных суставов (перенес эндопротезирование), 2 (20 %) человека имеют малолетних детей в возрасте до 7 лет. Все сотрудники женщины. Таким образом, полноценно трудятся только 40 % сотрудников. Задание. Имея такие исходные данные, как руководителю повысить мотивацию труда у данных сотрудников? Рассмотрите вопрос установления гибкого графика работы. Разработайте алгоритм по контролю за количеством и качеством выполняемой работы

Эталон ответа:

Как повысить мотивацию труда:

Ввести гибкий график работы (например, 0,75 или 0,5 ставки, индивидуальные графики, удалённая работа для части задач).

Разработать систему премирования за выполнение норм и инициативу.

Создать внутренний резерв сотрудников из других отделов для подмены.

Внедрить механизмы нематериальной мотивации: благодарности, поощрения, обучение.

Алгоритм контроля:

Регулярно анализировать табели посещаемости.

Установить персональные планы по количеству и качеству работы.

Назначить ответственных за контроль выполнения задач по сменам.

Вести журнал качества оказания услуг.

Проводить еженедельные короткие собрания с анализом показателей.

Ситуация 5.

Врач-хирург Ю.П. Горин работал в хирургическом отделении ГКБ № 1 в течение 6 лет. Чувствуя неудовлетворенность своим трудом, отсутствием профессионального роста, он обратился к главному врачу ГКБ с просьбой чаще привлекать его к операциям более сложной категории, в том числе в качестве ответственного хирурга. Главный врач пообещал рассмотреть просьбу и ответить в течение нескольких дней. В течение двух дней руководитель проанализировал результаты работы Ю.П. Горина за последние 6 месяцев, не увидел оснований для удовлетворения его просьбы и, вызвав Ю.П. Горина, предложил помогать заведующему хирургического отделения в подготовке отчетной документации до конца текущего года, но с 1 января следующего года пообещал удовлетворить его просьбу.

Задание. Оцените действия врача-хирурга и руководителя, предложить варианты решения.

Эталон ответа:

Оценка действий врача и руководителя:

Врач-хирург поступил правильно, озвучив свое желание развиваться профессионально.

Главный врач допустил ошибку, не поддержав сотрудника в его профессиональных амбициях, особенно при отсутствии нареканий к его работе.

Варианты решения:

Включить Ю.П. Горина в состав бригады на более сложные операции как ассистента или второго хирурга, чтобы проверить на практике его готовность.

Организовать дополнительное обучение или стажировку.

Установить конкретные критерии допуска к сложным операциям и дать врачу возможность их выполнить.

Вместо рутинной документации поручить Горину учебный или организационный проект.

Лучшее решение:

→ Разработать поэтапный план повышения квалификации и допуска к сложным операциям, с привлечением к отдельным случаям под контролем заведующего отделением.

Почему:

Это сохранит ценного специалиста, поддержит его мотивацию и обеспечит безопасное внедрение его в более ответственные операции.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, собеседование по контрольным вопросам.

1.2.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1.Процесс консультирования это
а)совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
б)процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
в)вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

2. Необходимым условие оказания консультационной помощи является:
а)желание консультанта;
б)желание клиента;
в)директивное предписание;
г)взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах

3. Взгляд консультанта на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения должен быть:
а)односторонним и предвзятым;
б)динамичным и всесторонним
в)критичным и профессиональным;
г)независимым и статичным.

4. Кто не является субъектом консультирования?
а)внутренние консультанты;
б)внешние консультанты;
в)консалтинговые организации;
г)клиенты.

5.Объектами консультирования могут являться:
а)частные и государственные предприятия;

б)зарубежная консультационная организация;
в)ассоциация консультантов;
г)отечественная консультационная организация

6. Экспертное консультирование – это …
А. приглашение эксперта
Б. сбор консультантом информации о клиенте
В. экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение
7. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы …
А. в одиночку без вмешательства со стороны клиента
Б. в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат
В. в команде на основе доверительных отношений

8. В этап процесса консультирования «Подготовка» входит …
А. конечный отчет
Б. контракт на консультирование
В. обнаружение фактов
Г. выработка решений

9. В этап процесса консультирования «Диагноз» входит …
А. первый контакт с клиентом
Б. детальное изучение проблемы
В. обучение клиента
Г. выработка решения

10. В этап процесса консультирования «Завершение» входит …
А.первый контакт с клиентом
Б. планирование задания
В. конечный отчет
Г. анализ и синтез фактов

11.Выяснение содержания некоторого материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций, в ходе которого углубляется и развивается мысль, аргументация, связь с контекстом, устанавливается взаимопонимание между участниками работы, выявляются, формируются и оформляются позиции — это:...
(понимание)

12.Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:... (Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению)

13.Заключение контракта на консультирование происходит на фазе... (подготовки)

14. К методам совместной работы, применяемым в консультационной практике, относятся:...(групповая работа, специальные семинары, регулярные встречи с различными руководителями и специалистами).

15. Консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах

управления, которые не зависят от того, кто является объектом управления, называется:...(дженералистом).

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

№	Вопрос	Проверяемые индикаторы	Эталон ответа
1	Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги	ПК-1.1	Консультационная деятельность — это профессиональная деятельность, направленная на оказание квалифицированной помощи руководителям и организациям по вопросам управления, организации бизнес-процессов, принятия решений. Консультационная услуга — это конкретный вид работы или совокупность мероприятий, направленных на решение задачи клиента, например: аудит, кадровое консультирование, разработка стратегии и др.
2	Виды консультационных услуг	ПК-1.1	Выделяют следующие виды: организационные консультации (построение структуры, бизнес-процессов), финансовые (бюджетирование, налогообложение), кадровые (управление персоналом, мотивация), маркетинговые (исследования, продвижение), юридические, IT-консультации, стратегические, антикризисные.
3	Понятие консультанта и клиента	ПК-1.1	Консультант — это специалист, обладающий профессиональными знаниями и навыками в конкретной области, привлекаемый для решения проблем клиента. Клиент — организация или физическое лицо, заинтересованное в получении профессиональных рекомендаций для решения управленческих или иных задач.
4	Внешние и внутренние консультанты	ПК-1.1	Внешние консультанты — специалисты или компании, привлекаемые извне, независимы от клиента, обеспечивают объективность. Внутренние консультанты — сотрудники организации, выполняющие консультационные функции в рамках компании. Обычно лучше осведомлены о внутренней специфике бизнеса, но менее объективны.
5	Профессиональная этика в консультационной деятельности	ПК-1.1	Предполагает честность, объективность, конфиденциальность, профессиональную компетентность, уважение интересов клиента, соблюдение норм деловой этики, отказ от

			конфликтов интересов, ответственность за рекомендации и соблюдение законодательства.
6	Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика	ПК-1.1	Процесс включает: 1) выявление проблемы, 2) постановку задачи, 3) сбор и анализ информации, 4) разработку рекомендаций, 5) их презентацию клиенту, 6) внедрение предложений, 7) контроль и корректировку результатов. Каждая стадия требует взаимодействия консультанта и клиента.
7	Стадии и этапы управленческого консультирования	ПК-1.1	1) Подготовительная стадия: согласование условий, заключение договора. 2) Диагностика: сбор и анализ информации. 3) Разработка рекомендаций. 4) Внедрение решений. 5) Оценка результатов.
8	Виды консультационных организаций	ПК-1.1	По сфере: финансовые, IT, юридические, кадровые, маркетинговые и др. По статусу: крупные международные, национальные, региональные, узкоспециализированные. По форме собственности: частные, государственные.
9	Внешние и внутренние консультационные организации	ПК-1.1	Внешние организации — независимые компании, оказывающие услуги многим клиентам. Внутренние организации — создаются внутри холдингов или корпораций для оказания консультаций внутри группы компаний.
10	Сертификация и лицензирование консультационной деятельности	ПК-1.1	В РФ консультационная деятельность в большинстве сфер не требует лицензирования, кроме отдельных (например, юридическая деятельность). Сертификация добровольна, подтверждает квалификацию консультанта или организации.
11	Алгоритм поиска консультационной организации	ПК-1.1	1) Формулирование потребности. 2) Определение критериев выбора. 3) Анализ рынка. 4) Отбор по рекомендациям и рейтингам. 5) Проведение переговоров. 6) Заключение договора.
12	Техническое задание консультанту	ПК-1.1	Документ, описывающий цели, задачи, объем работы, сроки, порядок взаимодействия, требования к отчетности и результату консультационной услуги.
13	Анализ предложений консультантов	ПК-1.1	Проводится по критериям: цена, сроки, опыт, рекомендации, содержание предложений, предлагаемая методика и ожидаемая эффективность решений.
14	Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги	ПК-1.1	Договор содержит: предмет, обязанности сторон, сроки, стоимость, конфиденциальность, порядок сдачи-приемки работы, ответственность сторон, порядок разрешения споров.
15	Сбор и анализ данных на объекте консультирования	ПК-1.1	Методы: интервью, анкетирование, наблюдение, анализ документов, финансовой отчетности, изучение бизнес-процессов, SWOT-анализ, benchmarking.
16	Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг	ПК-1.1	Используются методики анализа проблем, построение сценариев, метод экспертных оценок, финансовое моделирование. Качество услуг оценивается по критериям: полнота, применимость рекомендаций, достижение целей.
17	Оценка результатов консультирования	ПК-1.1	Оценивается степень достижения целей, экономическая эффективность внедрения рекомендаций, удовлетворенность клиента,

			влияние на бизнес-процессы и управление организацией.
18	Создание консультационной организации	ПК-1.1	Этапы: выбор специализации, регистрация юридического лица, подбор персонала, формирование пакета услуг, разработка маркетинговой стратегии, создание сайта, привлечение клиентов.
19	Экономика и стратегия консультационной организации	ПК-1.1	Экономика включает ценообразование, издержки, прибыль, налоги. Стратегия — позиционирование на рынке, определение целевых клиентов, конкурентных преимуществ, каналы продвижения.
20	Типы организационных структур консультационных организаций	ПК-1.1	Линейная, линейно-функциональная, проектная, матричная, дивизиональная. Выбор зависит от размера компании, количества проектов, специализации.
21	Правовое обеспечение деятельности консультационной организации	ПК-1.1	Регулируется Гражданским кодексом РФ, законом о защите прав потребителей, законом о персональных данных, о коммерческой тайне, договорным правом.
22	Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации	ПК-1.1	Внутренний аудит деятельности, мониторинг клиентской базы, контроль качества услуг, обратная связь, регулярная отчетность.
23	Характеристика российских консультационных организаций	ПК-1.1	В РФ представлены как филиалы международных компаний (PwC, EY), так и отечественные организации. Специализируются на управлении, IT, праве, маркетинге, финансах.
24	Сбор и анализ данных на объекте консультирования	ПК-1.1	Анализ внутренней отчетности, проведение интервью с руководством и сотрудниками, анкетирование, наблюдение, изучение бизнес-процессов, финансовых и HR-данных.
25	Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг	ПК-1.1	SWOT-анализ, метод экспертных оценок, построение бизнес-моделей, оценка по KPI, обратная связь от клиентов, внедрение пробных рекомендаций.
26	Оценка результатов консультирования	ПК-1.1	Эффективность внедренных рекомендаций, рост показателей, снижение издержек, повышение мотивации сотрудников, отзыв клиента.
27	Создание консультационной организации	ПК-1.1	Разработка концепции, регистрация бизнеса, набор персонала, оформление документов, разработка услуг, маркетинг, поиск клиентов.
28	Экономика и стратегия консультационной организации	ПК-1.1	Формирование бюджета, расчет рентабельности, выбор стратегии (диверсификация, специализация, нишевание), определение ценовой политики.
29	Типы организационных структур консультационных организаций	ПК-1.1	Линейная, функциональная, проектная, матричная. Линейная — при малых объемах, проектная — при работе над несколькими проектами одновременно.
30	Правовое обеспечение деятельности консультационной организации	ПК-1.1	Регулируется ГК РФ, Трудовым кодексом, законами о коммерческой тайне, рекламе, о персональных данных. Необходимы договоры, политика конфиденциальности, учет персональных данных.

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированностикомпетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложенв терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощьюпреподавателя. Речевоеоформлениетребуетпоправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)

Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F