

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

А. А. Сидоров  
С. Н. Лепихина

**ЭКСПЕРТНАЯ И КОНСАЛТИНГОВАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ГОСУДАРСТВЕННОМ  
И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Методические указания к практическим занятиям  
и организации самостоятельной работы для студентов направления  
«Государственное и муниципальное управление»  
(уровень магистратуры)

Томск  
2021

УДК 351  
ББК 60.88  
С34

**Рецензент:**

**Цибульникова В.Ю.**, заведующий кафедрой экономики  
Томского государственного университета  
систем управления и радиоэлектроники, канд. экон. наук, доцент

**Сидоров, Анатолий Анатольевич**

С34 Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении: методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для студентов направления «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры) / А. А. Сидоров, С. Н. Лепихина. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2021. – 29 с.

Методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы по дисциплине «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» содержат необходимые разъяснения по форме организации и содержанию практических занятий и самостоятельной деятельности студентов. Выполнение данных указаний будет способствовать успешному освоению дисциплины, в том числе выработке навыков по решению практических задач в области экспертной и консалтинговой деятельности в государственном и муниципальном управлении и принятию эффективных управленческих решений на основе методов диагностики, экспертного оценивания, анализа и решения социально-экономических проблем.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению направления «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры).

Одобрено на заседании кафедры АОИ, протокол № 1 от 18.02.2021

УДК 351  
ББК 60.88

© Сидоров А. А., Лепихина С. Н., 2021  
© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2021

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	5
1.1 Практическое занятие «Анализ деятельности консультанта».....	5
1.2 Практическое занятие «Роль и функции эксперта в государственном и муниципальном управлении» .....	7
1.3 Практическое занятие «Экспертное сопровождение деятельности органов власти в процессе принятия управленческих решений».....	8
1.4 Практическое занятие «Институт экспертизы в деятельности органов государственной и муниципальной власти» .....	9
1.5 Практическое занятие «Применение экспертных методов при разработке управленческих решений органами государственной власти и местного самоуправления».....	10
1.6 Практическое занятие «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении».....	11
1.7 Практическое занятие «Типология консалтинга по видам проблем государственного и муниципального управления».....	12
1.8 Практическое занятие «HR-консалтинг в государственном и муниципальном управлении» .....	13
1.9 Практическое занятие «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении (паспорт проекта)» .....	14
1.10 Практическое занятие «Анализ риска проекта в процессе консалтинговых работ».....	15
1.11 Практическое занятие «Методы диагностики, анализа и решения социально- экономических проблем в системе государственного и муниципального управления».....	16
1.12 Практическое занятие «Этапы работы консультанта с заказчиком: подготовка и заключение консалтингового контракта» .....	19
1.13 Практическое занятие «Декомпозиция консалтингового проекта в государственном и муниципальном управлении» .....	20
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	22
2.1 Общие положения.....	22
2.2 Проработка лекционного материала .....	22
2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса.....	23
2.3.1 Тема «Развитие консалтинга в России и в мире» .....	23
2.3.2 Тема «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях» .....	23
2.3.3 Тема «Управление мотивацией сотрудников органа исполнительной власти в процессе консалтинговых работ» .....	24
2.3.4 Тема «Механизмы обеспечения органами государственного управления качества экспертной деятельности в сфере детской медиабезопасности» .....	25
2.4 Подготовка к практическим занятиям .....	26
2.5 Подготовка к промежуточной аттестации.....	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	28
Список рекомендуемой литературы .....	29

## ВВЕДЕНИЕ

**Целью дисциплины** «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» является ознакомление студентов с теоретическими, методологическими, нормативно-правовыми и практическими аспектами сферы экспертизы и консалтинга для повышения эффективности деятельности государственного и муниципального секторов управления.

### **Задачи дисциплины:**

- формирование представления об институте экспертизы и консалтинга и базовых составляющих профессий консультанта и специалиста-эксперта в сфере государственного и муниципального управления;
- изучение содержания и особенностей деятельности в сфере экспертного консультирования и управленческого консалтинга в системе государственного и муниципального управления;
- приобретение теоретических знаний в области методов и технологий реализации проектов в сфере экспертного консультирования и консалтинга при принятии управленческих решений органами государственной власти и местного самоуправления;
- анализ практик привлечения экспертов, консультантов, экспертных и консалтинговых организаций к процессу исполнения государственных функций и проектов для выделения моделей эффективного взаимодействия органов власти и экспертного сообщества при подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
- получение практических навыков по организации и предоставлению услуг экспертного консультирования лицам, принимающим решения в сфере государственного и муниципального управления, по решению конкретных организационно-управленческих проблем.
- формирование умений и навыков по анализу, экспертному оцениванию и диагностике социально-экономических проблем в практике управления, а также в маркетинговых, социологических и социально-политических исследованиях.

По окончании изучения дисциплины студент должен:

- **знать** содержание основного свода знаний и кодекса профессионального поведения эксперта и консультанта; состав и правила формирования пакета документов, обеспечивающих процесс консалтингового контрактинга; содержание и методологию экспертной и консалтинговой деятельности; особенности экспертизы и консалтинга в системе публичного управления;
- **уметь** критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза; использовать современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методы принятия решений и их реализации на практике;
- **владеть навыками** формирования необходимых условий и выполнения этапов процесса проведения экспертизы и обучения клиентов в ходе консалтинга, а также применения методов гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ.

Практические занятия и самостоятельная работа направлены на закрепление и углубление знаний теоретической части дисциплины, приобретение практических навыков по организации и предоставлению услуг экспертного консультирования лицам, принимающим решения в сфере государственного и муниципального управления, работе с правовыми информационными системами, оценке нормативных правовых актов и иных документов, необходимых для принятия эффективных управленческих решений в сфере экспертизы и консалтинга, оформлению полученных результатов.

# 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## 1.1 Практическое занятие «Анализ деятельности консультанта»

### Цель занятия

Провести анализ деятельности консультанта в конкретной ситуации.

### Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения

Преподаватель заранее формулирует студентам перечень заданий и вопросов по теме, в том числе определяет для каждого студента конкретную проблему (ситуацию), которую студент будет исследовать при подготовке к практическому занятию.

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме, отвечает на заранее сформулированные преподавателем вопросы, систематизирует полученную информацию для выступления на практическом занятии.

При необходимости студент для своего выступления готовит презентацию (отчет, мини-доклад) об исследовании проблемы или рассмотрении конкретной ситуации, обозначенной преподавателем студенту в рамках индивидуального задания.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

### Варианты заданий и вопросов

#### *Задание 1*

Ознакомьтесь с представленной ниже ситуацией и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

#### *Ситуация*

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института решил провести стратегические изменения для выживания института в новых рыночных условиях. Директор института при поддержке сотрудников принял решение сократить расходы института и повысить интенсивность работы сотрудников с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Институт следовал разработанному курсу. Спустя некоторое время руководство подвело промежуточные итоги деятельности института. Оказалось, что институт значительных запланированных результатов не достиг. Директор пришел к выводу, что институт не в состоянии самостоятельно четко выработать новую стратегию развития в новых рыночных условиях. Было принято решение пригласить внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по разрешению проблемной ситуации. Но все идеи сотрудников были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта стало создание ситуации, в которой постоянно происходит обмен, обсуждение и анализ идей для новой стратегии.

Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

- Первый день. Обсуждение. Каков основной уровень компетентности специалистов института? Для каких организаций такие специалисты представляют интерес? Выводы.

- Второй день. Обсуждение. Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специалистов, для заинтересованных организаций? Выводы.

- Третий день. Обсуждение. Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам? Выводы.

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и затем помочь определить практические последствия каждой идеи. Трехдневное совещание под наблюдением и координированием консультанта закончилось следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;

- продажа отчетов о современном состоянии исследований в конкретной области;

- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы.

Директор института решил осуществлять разработанный план с теми, кто верил в новую стратегию. По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

#### *Вопросы*

- Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?

- Какие методы в работе использовал консультант?

- К каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

#### *Задание 2*

Посмотрите художественный фильм «Хвост виляет собакой» (англ. Wag the Dog) о работе консультанта в системе государственного управления.

После просмотра фильма подготовьте анализ деятельности консультанта по следующим параметрам:

- Какова роль и функции консультанта, представленного в фильме? В каких случаях и как часто орган власти, представленный в фильме, обращается к консультационным услугам?

- Проведение диагностики ситуации (как проводился сбор исходной информации, какие методы и технологии применялись, как и насколько эффективно информация была проанализирована и т.д.?)

- Как разрабатывались варианты решения сложившейся проблемной ситуации, на основе каких подходов и т.д.?

- Кто определял наиболее правильный путь решения проблемы?

- Каким образом и насколько эффективно производилось внедрение выбранного пути решения проблемы?

- Выделите основные методы, техники и инструменты, применяемые консультантом, для разрешения проблемы.

- Подведите итог, насколько эффективна была деятельность консультанта?

По каждому параметру Вы должны представить не только личную оценку на основе теоретического материала, личного опыта и с учетом ситуации, но и предложить свой вари-

ант действий, который, на Ваш взгляд, был бы более эффективным, менее рискованным или затратным.

## **1.2 Практическое занятие «Роль и функции эксперта в государственном и муниципальном управлении»**

### **Цель занятия**

Рассмотреть принципы осуществления экспертной деятельности и проведения экспертизы, а также требования, предъявляемые к эксперту, экспертной организации органами государственной власти и местного самоуправления в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Преподаватель заранее формулирует студентам перечень заданий и вопросов по теме, в том числе определяет для каждого студента конкретную проблему (ситуацию), которую студент будет исследовать при подготовке к практическому занятию.

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме, отвечает на заранее сформулированные преподавателем вопросы. При необходимости студент для выступления на практическом занятии готовит презентацию (отчет, мини-доклад) об исследовании проблемы или рассмотрении конкретной ситуации, обозначенной преподавателем студенту в рамках индивидуального задания.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

Доступ к нормативным правовым актам и иным правовым документам доступен в правовой информационной системе «ГАРАНТ».

### **Варианты заданий и вопросов**

#### ***Задание 1***

Оцените роль эксперта, экспертной организации при осуществлении экспертизы закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Для выполнения задания опишите и проанализируйте основные требования к эксперту, экспертной группе, экспертной организации, установленные гражданским законодательством и законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (законодательство о контрактной системе). Ознакомьтесь с профессиональным стандартом «Эксперт в сфере закупок» и трудовыми функциями по консультированию и экспертизе в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд.

Выделите основные характеристики (критерии) и функции эксперта в рассматриваемой сфере деятельности.

Определите принципы осуществления экспертной деятельности и проведения экспертизы в соответствии с законодательством о контрактной системе. Проанализируйте виды экспертизы, случаи и риски привлечения «внешнего» и «внутреннего» эксперта.

Приведите примеры конкретных ситуаций, когда физические лица или организации не могут быть допущены к проведению экспертизы.

Рассмотрите этапы процедуры отбора экспертов, в том числе критерии выбора, варианты отбора, методы определения финансового обеспечения деятельности эксперта.

Опишите требования, предъявляемые к экспертному заключению.

Проанализируйте права, обязанности и ответственность эксперта при осуществлении экспертизы закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Составьте таблицу (см. табл. 1), описывающую возможные нарушения экспертом законодательства о контрактной системе и санкции за конкретные нарушения.

Таблица 1

№	Вид нарушения	Санкция, в том числе сумма штрафа, руб.	Статья кодекса

### **Задание 2**

Приведите примеры кинофильмов, сериалов о деятельности эксперта, группы экспертов, экспертной организации в государственном или муниципальном управлении.

Опишите экспертную деятельность персонажа фильма. Обоснуйте, почему данный персонаж фильма, по Вашему мнению, является экспертом и какова его роль и функции как эксперта в системе государственного или муниципального управления. Обоснование должно быть подкреплено конкретными фактами из фильма.

## **1.3 Практическое занятие «Экспертное сопровождение деятельности органов власти в процессе принятия управленческих решений»**

### **Цель занятия**

Рассмотреть деятельность экспертных советов, образуемых при органах государственной власти и органах местного самоуправления, по решению социально-экономических проблем региона (территории).

### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Преподаватель заранее формулирует студентам перечень заданий и вопросов по теме, в том числе определяет для каждого студента конкретную проблему (ситуацию), которую студент будет исследовать при подготовке к практическому занятию.

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и готовит презентацию (отчет, мини-доклад) об исследовании проблемы или рассмотрении конкретной заданной ситуации в рамках индивидуального задания, с которой выступает на практическом занятии.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

### **Вариант задания и вопросов**

Рассмотрите деятельность одного из Экспертных советов при заместителе Губернатора Томской области. Оцените роль этого Экспертного совета и значение принимаемых им решений и экспертных заключений при принятии управленческих решений органами государственной и муниципальной власти в Томской области.

Для выполнения задания, ознакомьтесь с Типовым положением об Экспертном совете при заместителе Губернатора Томской области и иной информацией об этих экспертных советах, доступ к которым возможен на официальном сайте высшего исполнительного органа государственной власти Томской области.

Проанализируйте, сколько экспертных советов, по каким направлениям и при каких заместителях Губернатора Томской области осуществляют свою деятельность в настоящее время? Определите цель и задачи экспертных советов при заместителе Губернатора Томской области, полномочия, состав и порядок формирования таких советов. Что является основанием для изменения состава экспертных советов? Как осуществляется организация деятельности экспертных советов?

Выберите один из экспертных советов при заместителе Губернатора Томской области. Проанализируйте его состав, положение, функции, процедуру выбора экспертов, планы и деятельность. Ознакомьтесь с планами работы и протоколами заседаний данного Экспертного совета, а также иной информацией о совете. Дайте оценку деятельности этого Экспертного совета по решению задач, возложенных на него.

Приведите пример взаимодействия Экспертного совета при заместителе Губернатора Томской области и конкретного органа власти при принятии управленческого решения, касающегося социально-экономического развития региона, а также пример практической реализации результатов экспертизы экономически и социально значимых проектов, реализуемых на территории Томской области, проведенной Экспертным советом.

Оцените в целом роль и значение деятельности экспертных советов при заместителе Губернатора Томской области по экспертному сопровождению деятельности органов власти Томской области в процессе принятия управленческих решений.

#### **1.4 Практическое занятие «Институт экспертизы в деятельности органов государственной и муниципальной власти»**

##### **Цель занятия**

Ознакомиться с предметом, задачами, процедурами проведения и направлениями (сферами) использования государственной экспертной деятельности органами власти.

##### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Преподаватель заранее формулирует студентам перечень заданий и вопросов по теме, в том числе определяет для каждого студента конкретную проблему (ситуацию), которую студент будет исследовать при подготовке к практическому занятию.

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и готовит презентацию (отчет, мини-доклад) об исследовании проблемы или рассмотрении конкретной заданной ситуации в рамках индивидуального задания, с которой выступает на практическом занятии.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

Доступ к нормативным правовым актам и иным правовым документам доступен в правовой информационной системе «ГАРАНТ».

##### **Вариант задания и вопросов**

Рассмотрите государственную экспертную деятельность в сфере экологии.

Для выполнения задания ознакомьтесь с положениями федерального закона, регулирующего отношения в области экологической экспертизы и иными правовыми актами и документами, определяющими порядок проведения государственной экологической экспертизы.

Определите орган власти, осуществляющий организацию и проведение экологической экспертизы на соответствующем уровне управления, в том числе изучите положение об органе власти, его цель, задачи, полномочия, организационную структуру, текущую деятельность и планы.

Проанализируйте деятельность этого органа власти, выступающего экспертным институтом в сфере экологии, в том числе укажите, что является объектом государственной экологической экспертизы, кто выступает её заказчиком, кто конкретно является и может являться экспертом. При каких обстоятельствах, каким образом проводится государственная экологическая экспертиза. Опишите методы и инструменты её проведения. Что является результатом проведения государственной экологической экспертизы. Каковы механизмы обеспечения качества экспертной деятельности? Где и как можно ознакомиться с перечнем экспертов и экспертными заключениями по результатам проведенной государственной экологической экспертизе?

Помимо ответов на вышеуказанные вопросы и пункты исследования дайте оценку деятельности этого экспертного института по решению задач в области государственного экологического контроля и надзора, возложенных на него. Приведите конкретные примеры осуществления этим органом власти экспертной деятельности в сфере экологии.

### **1.5 Практическое занятие «Применение экспертных методов при разработке управленческих решений органами государственной власти и местного самоуправления»**

#### **Цель занятия**

Освоить методы экспертных оценок на примерах конкретных ситуаций, связанных с принятием и реализацией управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

#### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Преподаватель заранее формулирует студентам перечень заданий и вопросов по теме, в том числе определяет для каждого студента конкретную проблему (ситуацию), которую студент будет исследовать при подготовке к практическому занятию.

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и готовит презентацию (отчет, мини-доклад) о решении проблемы в рамках индивидуального задания, с которой выступает на практическом занятии.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

#### **Вариант задания и вопросов**

Разработайте инструментарий для проведения экспертного опроса по проблеме (ситуации) транспортного сообщения между районами города Томска и Томской области через реку Томь, в том числе связанного с функционированием Коммунального моста Томска.

Для выполнения задания обоснуйте необходимость проведения экспертного опроса, в том числе проведите диагностику рассматриваемого объекта, опишите проблемную ситуацию, сформулируйте цель экспертного опроса.

Для формирования вариантов решения проблемы сформируйте экспертную группу и обоснуйте выбор экспертов, в том числе опишите перечень критериев, инструментов и методов подбора экспертов. Что будет являться механизмом (критериями) обеспечения качества

выбора конкретных экспертов? Как уменьшить риски выбора неподходящих экспертов, минимизировать субъективизм, ангажированность и ошибки?

Разработайте вопросник и инструкцию для проведения экспертного опроса.

Составьте проект сметы проведения опроса, в том числе укажите сроки проведения экспертного опроса, организационные и финансовые затраты проведения экспертного опроса.

Опишите критерии и параметры эффективности и результативности проведенного экспертного опроса.

## **1.6 Практическое занятие «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении»**

### **Цель занятия**

Развить представления об особенностях консалтинга и профессиональных компетенций консультанта в государственном и муниципальном управлении.

### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и отвечает на указанные ниже вопросы индивидуального задания.

Свои ответы студент представляет в виде отчета, презентации или выступления на занятии с мини-докладом по обозначенной теме практического занятия.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

### **Варианты заданий и вопросов**

#### **Задание 1**

«Особенности консалтинга в государственном и муниципальном управлении»

#### *Вопросы*

- Какие причины появления консалтинга за рубежом?
- В чем специфика российского подхода к консалтингу?
- Какие основные особенности консалтинга в государственном и муниципальном управлении? (приведите сравнение с организационным консалтингом)
- Какие примеры проявления консалтинга в государственном и муниципальном управлении Вы можете привести?
- Какие основные объекты консалтинга в государственном и муниципальном управлении?
- Какие основные особенности каждого элемента консалтинга: заказчик, консультант, проблема относительно сферы государственного и муниципального управления?
- Какие типичные задания на консультирование можно выделить в государственном и муниципальном управлении?

#### **Задание 2**

«Профессиональные компетенции консультанта в государственном и муниципальном управлении»

#### *Вопросы:*

- В чем заключается особенности организации работы в системе «заказчик-консультант»?

- Какими профессиональными качествами необходимо обладать консультанту в государственном и муниципальном управлении (представить необходимые качества с позиций компетентностного подхода?)

- Какие пять типов базовых качеств (компетенций) (мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, знания, навыки) являются ключевыми для консультантов в государственном и муниципальном управлении?

- Какие возникают проблемы при определении основных компетенций консультанта в государственном и муниципальном управлении?

- К каким проблемам может привести отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по консультированию?

## **1.7 Практическое занятие «Типология консалтинга по видам проблем государственного и муниципального управления»**

### **Цель занятия**

Сформировать навыки по работе с заказчиком в зависимости от различных типов и видов консалтинга для решения проблем в сфере государственного и муниципального управления.

### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

На основе пройденного теоретического материала и практического опыта, приобретенного на практических занятиях и в ходе самостоятельной работы, студент выполняет ниже следующее индивидуальное задание, выданное преподавателем.

Занятие проводится в виде семинара, на котором студенты приводят собственные интерпретации положений, обосновывают свою точку зрения в процессе организуемой на занятии дискуссии. В случае необходимости отдельные положения по теме разъясняются преподавателем. В конце занятия проводится коллективное обсуждение результатов с участием преподавателя.

### **Вариант задания и вопросы**

Определите проблемы в сфере государственного и муниципального управления (не менее 5 проблемных ситуаций) и опишите их.

Описание проблемной ситуации рекомендуется проводить при помощи метода «мозгового штурма»: необходимо сформулировать вопросы, которые может задать консультант своему клиенту (органу государственной или муниципальной власти) на этапе формулирования проблемы. Для формулирования конкретных вопросов можно использовать метод «диаграммы шести слов», который основан на применении вопросов по формуле 5W1H (вопросы со словами: Кто? Что? Почему? Где? Когда? Как?)

На основе сформулированной проблемной ситуации рекомендуется построить причинно-следственную диаграмму Исикавы, используя следующие правила:

- определите проблему, требующую решения и разместите с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проведите горизонтальную линию;

- по краям листа с левой стороны обозначьте ключевые категории причин, влияющие на исследуемую проблему. Количество категорий может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются 5 или 6 категорий из приведенного списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда);

- от названий каждой категории причин к центральной линии проведите наклонные линии, которые будут являться основными «ветвями» Исикавы;

- причины проблемы, выявленные в ходе мозгового штурма, распределите по установленным категориям и укажите на диаграмме в виде «ветвей», примыкающих к основным «ветвям»;

- каждую из причин детализируйте. Для этого по каждой из них задайте вопрос: «Почему это произошло?». Соответственно результаты фиксируются в виде «ветвей» следующего, более низкого, порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина;

- выявите наиболее значимые и важные причины, влияющие на исследуемую проблему, по которым можно будет провести дальнейшую работу и определите корректирующие или предупреждающие мероприятия.

В соответствии с описанными проблемными ситуациями выберите подходящий тип и вид консалтинга. Свою точку зрения представьте в виде таблицы 2.

Таблица 2

№	Характеристика проблемной ситуации	Вид консалтинга, который применим при решении данной проблемы	Тип консалтинга, который применим при решении данной проблемы

## **1.8 Практическое занятие «HR-консалтинг в государственном и муниципальном управлении»**

### **Цель занятия**

Сформировать навыки HR-консалтинга в государственном и муниципальном управлении.

### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

При подготовке к занятию и выполнению индивидуального практического задания студенту необходимо повторить теоретический материал по конспекту лекций, ознакомиться с рекомендованной учебной литературой, нормативными правовыми актами и иными источниками информации по теме.

Занятие проходит в виде семинара, на котором проводится устный опрос, выполнение студентами заданий или теста. На семинаре студенты приводят собственные интерпретации положений, которые в случае необходимости разъясняются преподавателем. Качество результатов работы студентов обсуждается и оценивается преподавателем на практическом занятии.

### **Вариант задания**

Ознакомьтесь с описанной ниже ситуацией и ответьте на вопросы.

#### *Ситуация*

В государственном органе высок процент текучести кадров молодежи. Средний возраст персонала – 48 лет. Это беспокоит руководство, и оно приглашает консультанта для выработки программы решения проблемы. Администрация считает, что основная причина текучести – недостаточный уровень оплаты труда и невозможность предоставления жилья. Это же отмечают в анкетах и сами молодые работники в качестве главных причин увольнения.

Консультант организовал диагностическое интервью с молодежью и работниками старших возрастов. Скоро ему стало ясно, что на предприятии не только не принята практика наставничества, передача опыта, обучение эффективным трудовым приемам, но существует традиция довольно злого «подшучивания» над неопытностью молодежи.

В процессе интервью люди говорили о проблемах качества работы, недобросовестном отношении к труду. Консультантом было организовано несколько лекций о роли наставничества, проведен ряд консультаций и тренингов с работниками.

В ряде бесед с сотрудниками государственного органа была выявлена еще одна тенденция: невозможность карьерного роста (на руководящие и престижные должности руково-

дители предпочитали не продвигать своих, а принимать людей со стороны). Типичным ответом на просьбу о смене статуса было: «Тебе не нравится – увольняйся!».

Консультант выяснил, что в государственном органе отсутствовали программы по развитию карьерного потенциала работников, по управлению деловой карьерой. Вместе с тем, анализ диагностических интервью показал, что спрос на такие программы есть, особенно среди молодых сотрудников государственного органа.

Консультанту предстоял серьезный разговор с руководством о необходимости усиления кадровой службы, о введении новой должности специалиста по работе с персоналом. Но тогда надо объяснить, что здесь не годится случайный человек, это должен быть профессионал со специальным образованием и опытом работы, что прислушиваться к его рекомендациям нужно и представителям администрации. Необходимо выработать новые принципы организационной культуры с иным отношением к будущему.

#### *Вопросы*

- Какие условия в описанной ситуации порождают необходимость из приоритетных операций и каждого из типов консультирования?

- Какие основные действия предпринял консультант и какова их эффективность? Предложите методику оценки эффективности.

- Какие должны сложиться условия в государственном органе, чтобы возникла потребность решения задач на исправление, усовершенствование и созидание?

### **1.9 Практическое занятие «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении (паспорт проекта)»**

#### **Цель занятия**

Сформировать навыки по работе с паспортом проекта.

#### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Для выполнения индивидуального задания студенту, помимо повторения лекций и проработки рекомендованной учебной литературой, необходимо ознакомиться с Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденным распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ.

Занятие проводится в виде семинара, на котором студенты после выполненного задания приводят собственные интерпретации положений, обосновывают свою точку зрения в процессе организуемой на занятии дискуссии. В случае необходимости отдельные положения по теме разъясняются преподавателем. В конце занятия проводится коллективное обсуждение результатов с участием преподавателя.

Доступ к нормативным правовым актам и иным правовым документам возможен в правовой информационной системе «ГАРАНТ».

#### **Вариант задания**

Определите проблемную ситуацию в органе исполнительной власти государственного или муниципального уровня (проблемная ситуация может быть реальной, так и смоделированной студентом самостоятельно). Выбор проблемной ситуации согласуйте с преподавателем. Сгенерируйте решение проблемной ситуации. Заполните «Паспорт проекта» и «Описание проекта» согласно нижеуказанным формам.

Паспорт проекта (не более 2 страниц)

Наименование проекта	(Указать наименование проекта)
Директор проекта	(Указать ФИО директора проекта)
Руководитель проекта	(Указать ФИО руководителя проекта)
Участники проекта	(Указать подразделения и участников, вовлеченных в проект)

## Описание проекта

Основания для инициации проекта	(Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти)
Цель (цели) проекта	(Указать цель (цели) проекта)
Задачи проекта	(Указать задачи проекта)
Результат (результаты) проекта	(Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта)
Критерии успеха проекта	(Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта)
Период реализации проекта	(Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости))
Риски реализации проекта	(Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта)
Взаимосвязь с другими проектами	(Указать взаимозависимые проекты)

### 1.10 Практическое занятие «Анализ риска проекта в процессе консалтинговых работ»

#### Цель занятия

Сформировать навыки анализа рисков и разработки плана их минимизации.

#### Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения

Для выполнения задания студенту, помимо повторения лекций и проработки рекомендованной учебной литературой, необходимо ознакомиться с Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утв. распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ.

Занятие проводится в виде семинара, на котором студенты после выполненного задания приводят собственные интерпретации положений, обосновывают свою точку зрения в процессе организуемой на занятии дискуссии. В случае необходимости отдельные положения по теме разъясняются преподавателем. В конце занятия проводится коллективное обсуждение результатов с участием преподавателя.

#### Вариант задания

Используя проект, разработанный в рамках практического занятия «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении (паспорт проекта)» проведите идентификацию рисков (не менее 10 рисков) методом «мозгового штурма».

Экспертным методом проведите оценку вероятности наступления рисков событий и тяжести последствий в пятибалльной шкале (с обоснованием).

Постройте матрицу рисков. Можно использовать форму таблицы 3.

Таблица 3

	Незначительная возможность возникновения	Низкая возможность возникновения	Средняя возможность возникновения	Высокая возможность воз- никновения
Критические последствия	Средний риск	Средний риск	Критический риск	Критический риск
Значимые последствия	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
Средние последствия	Низкий риск	Средний риск	Средний риск	Высокий риск
Незначительные последствия	Низкий риск	Низкий риск	Средний риск	Средний риск

После построения матрицы рисков разработайте план минимизации наиболее существенных рисков (не менее 3). Для плана минимизации используйте приведенную ниже форму таблицы 4.

Таблица 4

Вид риска	Причина	Последствия	Меры по минимизации
1.	1.1		
	1.2		
	1.3		
	1.4		
2.	2.1		
	2.2		
	2.3		

После заполнения таблиц систематизируйте полученные результаты и обсудите их в рамках дискуссии с остальными участниками группы.

### **1.11 Практическое занятие «Методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем в системе государственного и муниципального управления»**

#### **Цель занятия**

Сформировать навыки применения методов экспертного консультирования и управленческого консалтинга в процессе принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления, а именно, провести анализ консалтингового проекта, используя системный анализ, построение модели SCORE, диаграммы Парето.

#### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и отвечает на указанные ниже вопросы индивидуального задания.

Для выполнения практического задания необходимо повторить следующую информацию.

В технологии прикладного системного анализа выделяют следующие основные этапы:

- фиксация проблемы;
- диагностика проблемы;
- составление списка стейкхолдеров;
- выявление проблемного месива;
- определение конфигуратора;
- целевыявление;
- определение критериев;
- экспериментальное исследование систем;
- построение и усовершенствование моделей;
- генерирование альтернатив;
- выбор, или принятие решения;
- реализация улучшающего вмешательства.

Подробно с каждым из этапов прикладного системного анализа можно ознакомиться в следующем источнике: Прикладной системный анализ (наука и искусство решения проблем): Учебник. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 186 с. Режим доступа: <http://www.library.fa.ru/files/Tarassenko.pdf>

Анализ ситуации с помощью использования модели SCORE позволяет за счет установления взаимосвязей между элементами ситуации проанализировать «проблемное пространство». Основные этапы построения модели следующие:

- определить симптом (Symptoms). Обычно это несложно, т.к. симптомами является то, что беспокоит, бросается в глаза и осознается, как проблема. Например, конфликты в компании, низкая исполнительская дисциплина и т.п. Однако в процессе анализа не всегда все так однозначно. Постарайтесь описать то, как проявляется проблема; выясните, где и когда она возникает; бывают ли исключения из правил. Работа по прояснению симптомов может привести к неожиданным выводам, когда выяснится, что проблема отсутствует, а есть только жалоба, не требующая решения;

- сформулировать желаемый результат (Outcomes). Новое желаемое состояние — это будущие симптомы, которые заказчик хотел бы получить взамен имеющихся. При формулировании результата внимание направляется на то, чтобы ясно представить желаемое будущее. Для этого задайтесь вопросом, «По каким признакам узнаете, что достигли цели?» Или попробуйте психологический способ: представьте, что проблема уже решена. Что в таком случае изменилось?

- оценить эффект, который будет получен после достижения результата (Effects). Изменение само по себе — это шаг для достижения чего-то большего. Если в компании внедряется проектная структура, то это делается, например, для повышения адаптивности компании. «Эффект» является сильным мотивационным элементом. Это так называемая раскрутка вверх — стоит ли цель усилий. Что произойдет после того, как будет достигнут результат? Что изменится, если желаемое состояние не будет реализовано?

- выявить причину симптомов проблемы (Cause). Определение причины — это выявление тех характеристик и явлений, которые предстоит изменить (ведь именно они порождают не устраивающие симптомы). Чтобы разобраться с причинами необходимо понять, когда впервые появилась проблема, бывают ли исключения из правил, пытались ли и каким образом справиться с ней, почему не был достигнут результат и что этому мешает;

- найти и внедрить недостающие ресурсы (Resources). Речь идет об элементах, усилиях, инструментах и пр., необходимых для трансформации причин, симптомов, результатов. Поэтому важно разобраться не только в тех ресурсах, которых не хватает для реализации планов по движению из настоящего состояния в желаемое будущее. Ресурсы требуются также для того, чтобы разобраться в проблемном поле и действовать в каждой временной перспективе.

Диаграмма Парето помогает определить, какие из имеющихся элементов проблемы оказывают наибольшее влияние на возникновение проблемы. График Парето – тип графика, в котором строятся полосы в нисходящем порядке, начиная слева. Основой графика Парето является правило «80-20», т.е. 80% проблем являются результатом 20% причин.

Расположение данных на графике Парето помогает выделить «жизненно важное меньшинство» по сравнению с «незначительным большинством». Выбор категорий, помещение данных в таблицу и построение графика Парето помогают улучшить общение между членами команды и руководством. Это также помогает выбрать компонент проблемы, который будет давать наибольшие результаты.

Алгоритм построения графика Парето:

- определите данные, которые будут анализироваться (например, текучесть персонала в органе власти и управления);

- выберите категории, которые будут использоваться (например, стаж персонала, образование, возраст и т.д.), рассортируйте данные по категориям, например, какое количество персонала покинуло организацию, имея стаж более 5 лет в должности;

- если возможно, проведите дальнейшую стратификацию данных;

- постройте график с полосками в нисходящем порядке, начиная слева;

- проверьте график по образцу Парето: наличие категорий с одинаковым процентным содержанием указывает на необходимость различной стратификации данных. Особо обратите внимание на разнородные категории и постарайтесь их не смешивать;
- проанализируйте полученные результаты.

Свои ответы по индивидуальному заданию студент представляет в виде отчета, презентации или выступления на занятии с мини-докладом по обозначенной теме практического занятия.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

### **Вариант задания и вопросы**

Ознакомьтесь с ситуацией, представленной ниже и, используя прикладной системный анализ, модель SCORE, диаграмму Парето опишите проблемную ситуацию и предложите решения существующей проблемы.

#### *Ситуация в сфере здравоохранения*

Позиционный анализ системы подготовки врачей выявил нарастающие противоречия между различными группами преподавателей. Эти группы таковы: преподаватели, труд которых не поддается экономизации; преподаватели, которые могут использовать те или иные формы хозрасчета, и преподаватели, специфика труда которых позволяет перейти на полный хозрасчет. Позиционный анализ позволил выявить также распределение по такому ценностному дифференцирующему признаку, как отношение к экономизации.

Были установлены и некоторые линии потенциальных конфликтов в организациях, обусловленные внедрением экономических отношений.

В итоге по материалам оргдиагностики центральной проблемой перехода системы на экономические методы становится согласование интересов и действий различных категорий и групп участников процесса подготовки врачей. Разработка механизма согласования названных интересов, следовательно, выдвигается в качестве задачи для межгрупповой работы.

В ходе анализа были определены три основные критические линии в системе подготовки врачей:

- студент (слушатель) - преподаватель;
- кафедра - институт;
- институт - министерство.

Общей центральной проблемой на этих линиях отношений была признана проблема субъектности. Кто субъект, т. е. главное действующее лицо во всей системе?

Основное противоречие состоит в том, что технология обучения организована таким образом, что субъектом предполагается студент (слушатель), а в организационном отношении он наименее активен и полномочен. Иначе говоря, процесс обучения настроен на удовлетворение потребности студента в знаниях. Но объективное положение студента (слушателя) не мотивирует его на максимальное усвоение знаний и не дает ему возможности добиться их получения, воздействовать на качество обучения.

Сходная картина обнаруживается в отношении как преподавателей, так и самих кафедр. Степень их влияния на содержание и организацию своего труда незначительна, что обуславливает их безынициативность. Основные инициативы и воздействия на организацию и содержание учебного процесса идут «сверху» - от Минздрава и других госорганов.

Общий вид таков: вся организационно-экономическая система подготовки врачей должна быть радикально переориентирована на «новых» для нее субъектов: студента (слушателя) и преподавателя. Должны быть созданы условия, когда преподаватель и студент бу-

дуг заинтересованы и активны в достижении высокого качества обучения, т. е. превратятся из исполнителей программ, заданных им правил взаимодействия в подлинных субъектов учебного процесса. И вся система обучения врачей должна быть построена, как бы отталкиваясь от этих субъектов (снизу-вверх).

### **1.12 Практическое занятие «Этапы работы консультанта с заказчиком: подготовка и заключение консалтингового контракта»**

#### **Цель занятия**

Сформировать навыки по подготовке проекта договора на предоставление консалтинговых услуг в сфере государственного и муниципального управления в зависимости от их вида.

#### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и отвечает на указанные ниже вопросы индивидуального задания.

Свои ответы студент представляет в виде отчета, презентации или выступления на занятии с мини-докладом по обозначенной теме практического занятия, в том числе демонстрирует преподавателю проект консалтингового контракта.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

#### **Вариант задания**

Опишите виды консалтинга, которые можно использовать для ситуации из практического занятия «Методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем в системе государственного и муниципального управления».

Определите специализацию, объект, предмет консалтинговых работ. Проведите классификацию консультирования по форме, типу, цели и задачам. Охарактеризуйте роль консультанта, отрасль деятельности клиента, время проведения консалтинговых работ, месторасположение консалтинговой фирмы.

На основе и с учетом сформированной информации составьте проект консалтингового контракта, отразив в нем следующие элементы

- Стороны, заключающие контракт (консультант и клиент).
- Объем задания (цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы).
- Рабочая продукция и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту).
- Вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада).
- Гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы которые возмещаются консультанту).
- Процедура выставления счета и оплаты.
- Профессиональные обязанности передачи конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие сопутствующие вопросы.
- Авторское право, охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания.

- Ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту; ограничение ответственности.

- Использование консультантом субподрядчиков.

- Прекращение контракта и его пересмотр (когда и как предлагается сторонами).

- Арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров).

- Подписи и даты.

Договор должен быть составлен в письменной форме и соответствовать требованиям законодательства.

### **1.13 Практическое занятие «Декомпозиция консалтингового проекта в государственном и муниципальном управлении»**

#### **Цель занятия**

Сформировать навыки работы с реальными проектами государственного и муниципального управления.

#### **Рекомендации по подготовке к занятию и порядок его проведения**

Студент повторяет теоретический материал по конспекту лекций, изучает рекомендованную учебную литературу, нормативные правовые акты и иные источники информации по теме и отвечает на указанные ниже вопросы индивидуального задания.

Свои ответы студент представляет в виде отчета, презентации или выступления на занятии с мини-докладом по обозначенной теме практического занятия.

В процессе проведения занятия организуется дискуссия. В ходе дискуссии необходимо продемонстрировать: умение грамотно и в строго отведенное время изложить содержание изученного материала; умение обосновать свои ответы на вопросы и мнение по теме; умение делать выводы. В конце занятия с участием преподавателя проводится коллективное обсуждение результатов.

#### **Варианты заданий**

Предложите спектр консалтинговых работ в сфере государственного и муниципального управления по одной из нижеописанных ситуаций.

##### ***Ситуация 1***

Органы власти проанализировали ситуацию, сложившуюся в сфере технического творчества обучающихся в муниципальном районе. В результате анализа были выделены следующие проблемы:

- недостаток квалифицированных педагогических кадров, имеющих базовую подготовку в области современных видов инженерно-технической деятельности, способных реализовывать дополнительные образовательные программы по робототехнике;

- недостаточное материально-техническое обеспечение муниципальных образовательных организаций для осуществления деятельности в части реализации образовательных программ по робототехнике;

- отсутствие современных учебно-методических комплексов к программам по техническому творчеству;

- отсутствие преемственности технической подготовки обучающихся на базе образовательных организаций от дошкольного до начального общего, основного общего и среднего общего образования;

- ограниченное число сетевых образовательных мероприятий, в том числе муниципальных, по обмену методическим и практическим опытом обучения обучающихся основам робототехники, а также мероприятий, способствующих привлечению детей в систему дополнительного образования в части робототехники;

- недостаточно высокая активность участия педагогов, обучающихся в образовательных мероприятиях технической направленности различных уровней.

### ***Ситуация 2***

В Свердловской области работает 80 территориальных избирательных комиссий, в которых автоматизация учёта проводится стихийно, на различных технологических платформах. Во всех подразделениях Избирательной комиссии для ведения бухгалтерского, кадрового учёта и расчёта заработной платы используются свои локальные системы, что приводит к дополнительным расходам на владение и обслуживание этих информационных систем, а также дополнительным сложностям при сборе и формировании консолидированной отчётности. Отсутствуют единые стандарты финансового учёта, стандарты ведения финансово-хозяйственной деятельности и регламенты, что приводит к тому, что головное учреждение было вынуждено вручную собирать данные по деятельности каждой комиссии и сводить их в офисных приложениях. В головном учреждении Избирательной комиссии отсутствует ИТ-инфраструктура и специалисты по работе с информационными технологиями, а также оборудование для развёртывания серверной платформы для централизованной системы.

### ***Ситуация 3***

Развитие инфраструктуры города — залог устойчивого развития общества в современном мире. Особенно это актуально для столицы. В эпоху бурного развития технологий главный российский мегаполис должен отвечать самым высоким стандартам в сфере экономики, жизненного уклада и социальной сферы. Одно из главных направлений — укрепление инвестиционной привлекательности российской столицы, формирование её благоприятного имиджа. Современный мегаполис должен стать комфортным местом проживания и работы, привлекательным рынком для инвестиций. Москва — один из крупнейших мегаполисов мира, поэтому перед руководством города стоит сложная задача организации эффективного управления тысячами государственных учреждений в самых различных отраслях: образование, культура, ЖКХ, спорт, соцзащита, транспорт, торговля. На текущий момент можно выделить следующие проблемы:

- разнородность ИТ-архитектуры;
- недостаточный контроль и невозможность получения консолидированной отчётности;
- отсутствие единых стандартов финансового учёта;
- поддержание ответственности и дисциплины внутри учреждений и органов исполнительной власти;
- безопасность (данные содержатся в разрозненных системах, что серьёзно затрудняет их защиту).

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### 2.1 Общие положения

Целями самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний, приобретение навыков исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» включает следующие виды деятельности:

- 1) проработка лекционного материала;
- 2) проработка материала, вынесенного на самостоятельное изучение;
- 3) подготовка к практическим занятиям;
- 4) подготовка к промежуточной аттестации.

В ходе самостоятельной работы студент, ориентируясь на изложенные указания, планирует свое время и перечень необходимых работ в зависимости от индивидуальных психофизических особенностей. Формат самостоятельной работы студентов может отличаться в зависимости от формы обучения и объема аудиторной работы.

Поскольку при изучении дисциплины помимо традиционных образовательных технологий и форм обучения, используется модель «перевернутого обучения» (flipped learning), то самостоятельная работа студентов может содержать элементы традиционного (офлайн) и дистанционного (онлайн) образования.

До лекционных и практических занятий студенты по теме конкретного занятия читают материалы, заранее опубликованные преподавателем в электронном курсе «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» в системе Moodle ТУСУР, смотрят небольшие видео-лекции в сети Интернет, самостоятельно прорабатывают дополнительный теоретический материал.

Время занятия (в аудитории или в видео-конференции ТУСУР), когда преподаватель рядом со студентом, используется для консультаций, совместного выполнения практических заданий, ответов на вопросы, разъяснения непонятного и т.п.

### 2.2 Проработка лекционного материала

Для качественного усвоения учебного материала целесообразно осуществлять проработку лекционного материала, которая направлена как на систематизацию имеющегося материала, так и на подготовку к освоению практических аспектов, связанных с содержанием дисциплины.

Проработка лекционного материала включает деятельность, связанную с изучением рекомендуемых преподавателем источников, в которых отражены основные моменты, затрагиваемые в ходе лекций. Кроме того, важное место отведено работе с собственноручно составленным конспектом лекций. При конспектировании во время лекции помните, что не следует записывать все, что говорит и/или демонстрирует лектор: старайтесь выявить главное и записать только это. Цель конспекта – формирование целостного логически выстроенного взгляда на круг вопросов, затрагиваемых в ходе изучения соответствующей темы, а не механическая фиксация текстовой и графической информации.

Во внеаудиторное время проработка лекционного материала может быть выстроена в двух основных форматах:

а) отработка прослушанной лекции (прочтение конспекта и рекомендованных преподавателем источников с сопоставлением записей) и восполнение пробелов, если они имелись (например, если студент не понял чего-то, не успел записать);

б) прочтение перед каждой последующей лекцией предыдущей, дабы не тратилось много времени на восстановление контекста изучения дисциплины при продолжающейся или связанной теме.

В ходе проработки лекционного материала обращайтесь внимание на контрольные вопросы, которые, как правило, имеются в конце каждой темы учебника (учебного пособия). Отвечая на них, можно сделать вывод о степени понимания материала. Если ответы на какие-то вопросы вызвали затруднения, то следует предпринять еще одну попытку изучения отдельных вопросов.

При подготовке к практическому занятию необходимо заранее изучить методические указания по его проведению, обратить внимание на цель, формат и содержание занятия. Если какие-то моменты вызвали дополнительные вопросы, целесообразно обратиться к содержанию лекционного материала, рекомендациям преподавателя по изучению теоретической части курса (рекомендуемым источникам) или за личной консультацией. В ходе подготовки к практическим занятиям может потребоваться обращение к различным источникам. Проявляйте инициативу и самостоятельность в данном вопросе. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными.

## **2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса**

В ходе изучения дисциплины некоторые из тем курса выносятся исключительно на самостоятельное изучение. Следует обратить внимание на то, что работа по этим темам включает как подбор источников, так и изучение их содержания.

В зависимости от особенностей усвоения учебного материала студентами и объема аудиторной работы некоторые из вопросов, рассматриваемые в ходе проведения лекций, могут быть также вынесены в формат самостоятельного изучения.

### **2.3.1 Тема «Развитие консалтинга в России и в мире»**

#### **Перечень вопросов, подлежащих изучению**

1. История консалтинга как профессиональной деятельности за рубежом.
2. Развитие консалтинга как профессиональной деятельности в России.

#### **Методические рекомендации по изучению**

Студент изучает рекомендованную учебную литературу по разделам об эволюции консалтинга в России и за рубежом.

Для лучшего усвоения и проработки теоретического материала рекомендуется заполнить таблицу 5, касающуюся истории развития консалтинга в России и мире, а затем проанализировать полученные результаты

Таблица 5

№	Представитель	Период	Основные идеи в консалтинге	Основные труды

### **2.3.2 Тема «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях»**

#### **Перечень вопросов, подлежащих изучению**

1. Эволюция консалтинга в Японии.
2. Японская модель консалтинга и опыт её применения органами публичного управления Японии.

3. Особенности применения японского опыта консалтинга в сфере российского государственного и муниципального управления.

#### **Методические рекомендации по изучению и рекомендуемые источники**

Студент изучает рекомендованную учебную литературу по разделам о развитии экспертного консультирования в Японии, методах и технике консалтинга в этой стране.

Для лучшего усвоения и проработки теоретического материала рекомендуется заполнить таблицу 6 и проанализировать положительные и отрицательные последствия применения японской модели консалтинга в сфере российского государственного и муниципального управления, а также ответить на вопросы, представленные ниже.

Таблица 6

Положительные последствия	Отрицательные последствия

#### **Вопросы**

- Что именно можно перенять из японской модели консалтинга в российскую практику консалтинга в государственном и муниципальном управлении? Что можно перенять на текущий момент, а что необходимо доработать и подготовить?

- Какие черты государственных и муниципальных служащих могут повлиять на применение японской модели?

- Каким образом необходимо изменить культуру государственных и муниципальных служащих, чтобы использовать японский опыт консалтинга?

Для справки: в целом японская модель консалтинга используется в учреждениях, текучесть кадров которых составляет не более 1,5-2% в год. В процессе своей работы консультант ориентируется на коллективные цели и виды деятельности, а сами работники активно участвуют в процессе консалтинга. При этом консультант несет широкую социальную ответственность по отношению к своим работникам.

### **2.3.3 Тема «Управление мотивацией сотрудников органа исполнительной власти в процессе консалтинговых работ»**

#### **Перечень вопросов, подлежащих изучению**

1. Цели и задачи управления мотивацией сотрудников, участвующих в консалтинговом проекте.

2. Системы мотивации и механизмы поощрения участников консалтингового проекта.

3. Какие этапы включает процесс управления мотивацией сотрудников, участвующих в консалтинговом проекте, в органе исполнительной власти?

4. Что представляет собой интегрированная система мотивации сотрудников?

#### **Методические рекомендации по изучению и рекомендуемые источники**

Для лучшего усвоения и проработки теоретического материала рекомендуется ознакомиться с Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденным распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ, в части, касающейся механизмов управления мотивацией сотрудников органа исполнительной власти, участвующих в консалтинговых проектах, и определения ключевых показателей эффективности (раздел 2.3 указанного документа). Далее переходите к изучению теоретического материала из рекомендованной учебной литературы по разделам о кадровом консалтинге, управлении мотивацией сотрудников, показателях эффективности деятельности служащих органов власти.

Также знакомьтесь с нижеследующей информацией.

В практике консалтинга и государственного управления используются 3 типа КПЭ для расчета коэффициентов премирования:

1) КПЭ проекта – определяет эффективность реализации проекта в части достижения результатов проекта, качества и своевременности достигнутых результатов проекта. Показатель един для всех участников проекта;

2) КПЭ блока мероприятий – определяет эффективность выполнения блока мероприятий в части достижения качества и своевременности результатов блока мероприятий. Показатель един для всех исполнителей соответствующего блока мероприятий и уникален для всех блоков мероприятий (данный уровень выделяется для наиболее крупных проектов);

3) индивидуальный КПЭ – определяет индивидуальную эффективность участников проекта в части качества и своевременности выполнения контрольных событий и поручений, эффективности взаимодействия с другими участниками проекта, своевременности предоставления отчетности. Показатель уникален для каждого участника проекта.

Коэффициент премирования участников проектной деятельности вычисляется исходя из КПЭ проекта, КПЭ блока мероприятий проекта (при использовании данного уровня) и индивидуальных КПЭ на основе весовых коэффициентов. Для Директора и Руководителя проекта максимальный вес имеет КПЭ проекта, для исполнителей проекта максимальный вес имеет Индивидуальный КПЭ.

Ознакомившись с теоретическим материалом и уяснив, что включает в себя управление мотивацией сотрудников консалтингового проекта, разработайте ключевые показатели эффективности (далее КПЭ), которые будут лежать в основе премирования сотрудников, участвующих в реализации консалтингового проекта, реализуемого на территории Вашего региона органом исполнительной власти.

### **2.3.4 Тема «Механизмы обеспечения органами государственного управления качества экспертной деятельности в сфере детской медиабезопасности»**

#### **Перечень вопросов, подлежащих изучению**

1. Какой федеральный орган исполнительной власти осуществляет полномочия в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию?

2. Каковы этапы осуществления экспертной деятельности в сфере детской медиабезопасности?

3. Анализ информации о проведенных экспертизах информационной продукции и результатах экспертиз.

4. Проблемы и механизмы обеспечения качества экспертной деятельности в сфере детской медиабезопасности, результаты которой используются для целей государственного управления.

#### **Методические рекомендации по изучению и рекомендуемые источники**

Студент изучает рекомендованную учебную литературу по разделам о механизмах обеспечения качества экспертной работы, а также знакомится со следующими документами, доступ к которым возможен в информационно-правовой системе «ГАРАНТ» и на сайте Роскомнадзора в разделе «Массовые коммуникации».

- Федеральный закон от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»;

- Приказ Роскомнадзора от 24.08.2012 № 824 «Об утверждении Порядка аккредитации экспертов и экспертных организаций на право проведения экспертизы информационной продукции»;

- Приказ Минкомсвязи России от 29.08.2012 № 217 «Об утверждении порядка проведения экспертизы информационной продукции в целях обеспечения информационной безопасности детей»;

- реестр аккредитованных экспертов и организаций;

- иные источниками информации по теме.

Для лучшего усвоения материала студент уделяет внимание поиску информации по нижеследующим пунктам.

- Определите сферу регулирования закона о защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию, и основные понятия в законе, в том числе касающиеся осуществления экспертной деятельности в сфере детской медиабезопасности. Какой орган власти осуществляет контроль и надзор в указанной сфере? Ознакомьтесь с положением об этом органе власти. Рассмотрите порядок аккредитации экспертов и экспертных организаций на право проведения экспертизы информационной продукции. Проанализируйте основные требования, предъявляемые к эксперту. На Ваш взгляд, достаточно ли полный объем требований к эксперту в указанной сфере?

- Опишите этапы осуществления экспертной деятельности в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию. Каким образом проходит процедура проведения экспертизы. Каковы требования, критерии и стандарты к экспертному заключению? На Ваш взгляд, достаточно ли полно определены требования к проведению экспертизы? Охарактеризуйте методы и инструменты проведения экспертизы. Есть ли единая методика, единый формат заключения результата экспертиз? Имеются ли критерии, определяющие качество проведенной экспертизы? В каких документах они закреплены? Перечислите эти критерии.

- Ознакомьтесь с перечнями экспертов и экспертных организаций в сфере детской медиабезопасности за последние три года. Соответствуют ли указанные в перечне эксперты и их характеристики нормативным требованиям? Проанализируйте информацию о проведенных экспертизах информационной продукции и результатах экспертиз. Имеются ли экспертные заключения на одну и ту же информационную продукцию? Есть ли разница в экспертных оценках одной и той же информационной продукции? Предусмотрены ли какие-либо процедуры обеспечения качества экспертной работы в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию, в целом? Опишите их. Существует ли контроль экспертной деятельности со стороны экспертного сообщества? Какого взаимодействия экспертного сообщества и органа власти в рассматриваемой сфере? Систематизируйте полученную информацию и сделайте выводы. Сформулируйте проблемы и механизмы обеспечения качества экспертной деятельности, результаты которой используются для целей государственного управления.

## 2.4 Подготовка к практическим занятиям

Практические занятия, являясь дополнением к лекционному курсу и его продолжением, обеспечивают развитие творческой активности студентов, направлены на углубление научно-теоретических знаний, формируют практические навыки владения методами самостоятельной работы, вычислений, расчетов, использования таблиц и справочников, анализа документов и правовой информации.

Содержание практических занятий по дисциплине «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» приведено в разделе 1 настоящих указаний. Занятия проводятся в виде семинаров.

Практическая работа студента по подготовке к семинару включает четыре этапа.

На первом этапе необходимо по плану практического занятия уяснить тему, цель и вопросы, которые заранее формулируются преподавателем. На основе этой информации каждому студенту следует определить свою роль и задачу на семинаре (подготовка ответов на вопросы, устного выступления, мини-презентации и т.п.), объем и порядок работы. Также необходимо предусмотреть, какие и когда потребуются источники по каждому вопросу, какой материал подготовить для обоснования, какие дополнительные материалы можно привлечь и где их найти.

Следующий этап подготовки к практическому занятию включает работу по сбору и ознакомлению с рекомендуемой литературой, нормативными правовыми актами и иными источниками информации по теме семинара. До проведения практического занятия студенты по теме конкретного занятия также могут познакомиться с материалами, заранее опубликованными преподавателем в электронном курсе «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» в системе Moodle ТУСУР, посмотреть небольшие видео-лекции в сети Интернет, самостоятельно проработать дополнительный теоретический материал.

Третий этап включает глубокое изучение источников.

Заключительный этап предусматривает углубленную работу с конспектом: еще раз внимательно прочитать конспект, произвести его разметку (подчеркнуть заголовки, выделить наиболее важные цитаты и т.п.), составить план выступления.

На всех этапах подготовки к практическим занятиям студенты работают в режиме консультирования с преподавателем. Поэтому, если у студента возникают сомнения в правильности подготовки к семинару, неясности или проблемы, то необходимо сформулировать вопросы и задать их преподавателю на консультации или в начале занятия.

Форма контроля выполнения практического задания: защита отчета, выступление с докладом, демонстрация презентации и результатов анализа проблемы, собеседование, ответы на вопросы, выполнение дополнительных заданий.

## **2.5 Подготовка к промежуточной аттестации**

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется по вопросам, приведенным в рабочей программе дисциплины. Помимо воспроизводства учебной информации магистранту необходимо понимать сущность поставленных вопросов, давать обоснованные ответы на вопросы и уметь приводить соответствующие примеры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение методических указаний к практическим занятиям и организации самостоятельной работы по дисциплине «Экспертная и консалтинговая деятельность в государственном и муниципальном управлении» способствует успешному освоению дисциплины, в том числе выработке навыков по решению практических задач в области экспертной и консалтинговой деятельности в государственном и муниципальном управлении, принятию эффективных управленческих решений на основе методов диагностики, экспертного оценивания, анализа и решения социально-экономических проблем.

В целом дисциплина направлена на ознакомление студентов с теоретическими, методологическими, нормативно-правовыми и практическими аспектами сферы экспертизы и консалтинга для повышения эффективности деятельности государственного и муниципального секторов управления. Дисциплина способствует развитию навыков проведения диагностики, экспертного оценивания, анализа и решения социально-экономических проблем, критического оценивания информации, конструктивного принятия и эффективной реализации управленческих решений, а также умению грамотно использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ в системе государственного и муниципального управления.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453486>
2. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472268>
3. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470603>
4. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/447869>