

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

**Кафедра операционного и отраслевого менеджмента
Факультета «Высшая школа управления»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

_____ Е.А. Каменева

24.12.2024 г.

Трифонов П.В.

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНИКА

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.04.01- Экономика,

Направленность программы:

«Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол №48 от 17 декабря 2024 г.)*

*Одобрено Кафедрой операционного и отраслевого менеджмента
(протокол №6 от 03 декабря 2024 г.)*

Москва 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов достижения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно – тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	34

1. Наименование дисциплины

«Консультационные методы и техника».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-4	Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности	<p>1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений.</p> <p>2. Организует работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков.</p> <p>3. Демонстрирует навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>4. Формирует действия для минимизации влияния рисков.</p>	<p>Знать: теоретические основы оценки и учета рисков в системе разработки и принятия решений.</p> <p>Уметь: применять методы и инструменты выявления, оценки и учета рисков при обосновании решений.</p> <p>Знать: теоретические основы организации работы в области менеджмента рисков.</p> <p>Уметь: применять методы организации работы специалистов в сфере менеджмента рисков</p> <p>Знать: теоретические основы количественных методов принятия управленческих решений и графического представления логики управленческого решения</p> <p>Уметь: применять количественные методы принятия управленческих решений в управленческой практике</p> <p>Знать: теоретические основы управления рисками предприятия</p> <p>Уметь: применять инструменты и методы минимизации рисков</p>

		5. Владеет принципами соотношения риска и доходности	Знать: теоретические основы оценки инвестиционной и экономической эффективности Уметь: применять систему показателей оценки риска и доходности
ПКН-5	Способность управлять экономическими рисками, инвестициями, финансовыми потоками на основе интеграции знаний из смежных областей, нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения	<p>1.Применяет теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками.</p> <p>2.Демонстрирует знания содержания основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей.</p> <p>3.Обосновывает решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей.</p>	<p>Знать: теоретические основы современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.</p> <p>Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при изучении результатов анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении бюджетов и принятии оперативных решений.</p> <p>Знать: теоретические основы принятия инвестиционных управленческих решений Уметь: формулировать выводы при выборе и реализации инвестиционных проектов на основе проведенных исследований</p> <p>Знать: теорию и практику применения оценки эффективности инвестиционных проектов. Уметь: принимать эффективные управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Консультационные методы и техника» относится к модулю дисциплин дополнительной квалификации – специалист по корпоративному управлению программы магистратуры «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе» направления подготовки 38.04.01-Экономика.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	30	30
<i>Лекции</i>	6	6
<i>Семинары, практические занятия</i>	24	24
Самостоятельная работа	78	78
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность

Специфика деятельности компаний, оказывающих консультационные услуги в области бизнеса. Виды консультационных услуг. Как собрать команду на старте. Требования к профессиональным бизнес-консультантам. Оценка жизнеспособности идеи и компании. Расчет бюджета. Анализ коммерческих перспектив. Методики и инструменты анализа. Модели стратегического развития компании, оказывающей консультационные услуги, лучшие практики и их применение в России. Организационный цикл построения консультационного проекта. Методика формирования консультационного проекта. Формирование устойчивой клиентской базы. Ресурсное обеспечение компании, оказывающей консультационные услуги. Риски, угрозы, возможности развития консультационных услуг. Особенности управления проектами.

Мотивация консультантов – способы и виды. Действия в условиях нехватки качественного персонала (стратегии производительности /сокращения потребностей/ замены). Развитие подходов к решению задач. Выявление проблем и определение способов их решения. Использование лучших методик и практик, Тестирование первоначальной гипотезы в ходе выполнения работ. Построение решения. Тестирование решений на соответствие потребностям клиента.

Правовые вопросы осуществления консультационной деятельности в России. Законодательство, регулирующее сферу оказания консультационных услуг. Правовые основы успешной организации консультационной деятельности.

Маркетинг консалтинговых услуг. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга. Этические аспекты конкуренции в области консультирования. Профессиональные публикации как элемент маркетинга. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

Тема 2. Оценка эффективности инвестиционных проектов

Особенности формирования денежных потоков инвестиционных проектов.

Виды денежных потоков. Методы прогнозирования отдельных элементов денежных потоков инновационных проектов. Длительность реализации денежных потоков и необходимость дисконтирования.

Классификации показателей оценки эффективности инвестиций. Финансовая модель проекта. Особенности оценки эффективности инновационных проектов. Критерии результативности реализации проекта и их применение в российской практике. Сравнение показателей эффективности и результативности реализации инвестиционных проектов.

Составляющие экономического эффекта проекта на стадии его реализации.

Показатели экономического эффекта от реализации проекта. Показатели социального эффекта от реализации проекта. Показатели экологического эффекта от реализации проекта.

Экономическое содержание показателя NPV. Финансовая эффективность проекта и его показатели. Экономическое содержание показателей IRR, MIRR, PI, DPP. Альтернативная стоимость финансовых ресурсов.

Ставки дисконтирования различных видов денежных потоков. Основные методы расчета ставки дисконтирования для инвестиционных проектов в высокотехнологичных отраслях. Кумулятивный метод. Метод CAPM и его производные. Метод WACC.

Классификация рисков при проектном анализе. Методы анализа проектных рисков и их оценки. Стоимостная оценка рисков проекта. Формы господдержки инвестиционных проектов. Госгарантии и условия их предоставления. Страхование проектных рисков.

Теория реальных опционов. Виды реальных опционов. Методы оценки реальных опционов для проектов. Инструменты снижения проектных рисков.

Стоимостная оценка и мониторинг проектных рисков. Оценка и мониторинг фактических социально-экономических и экологических эффектов/результатов проекта.

Тема 3. Построение организационной структуры и подходы к ее трансформации

Особенности консультационных проектов организационного проектирования. Подготовка изменений в компании. Уровни глубины вмешательства в текущую деятельность организации. Создание паспорта проекта организационного развития. Построение системы мониторинга хода выполнения работ по проекту. Препятствия в процессах организационного развития. Негативные факторы, сопровождающие процессы организационного развития. Методы борьбы с сопротивлением организационным изменениям. Построение матрицы готовности персонала.

Организационная структура компании. Сравнительный анализ организационно-правовых форм предприятий. Проектирование и оптимизация организационной структуры компании. Типы структур управления компанией. Достоинства, недостатки. Основные процессы формирования организационной структуры. Организационное проектирование на базе функционального подхода. Организационно-функциональная модель компании. Функциональный дизайн подразделений, матрицы ответственности, матрицы взаимодействия. Распределение ответственности за бизнес-процессы, функционал подразделений.

Сопротивления изменениям. Признаки и виды сопротивления, скрытое и открытое сопротивление, саботаж, «итальянская забастовка» и т.п. Методы нейтрализации.

Причины сопротивления изменениям. Виды организационной инерции, препятствующей процессам развития. Ситуации возникновения мощного сопротивления организационным изменениям. Факторы повышения и снижения готовности персонала к мероприятиям по организационному развитию. Построение матрицы готовности персонала к внедрению организационных изменений.

Тема 4. Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности

Особенности консультационных проектов в области управления эффективностью и результативностью. Цели, задачи, зоны ответственности консультанта по управлению эффективностью. Диагностика системы управленческого учета в компании. Анализ причин снижения эффективности. Инициативы в зоне ответственности консультанта по управлению эффективностью. Анализ системы контроля эффективности.

Планирование работы консультанта в области управления эффективностью. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта по управлению эффективностью. Организация сбора информации для планирования работы консультанта. Источники информации. Планирование проектов по улучшению использования показателей эффективности в компании. Достоинства, недостатки, риски проектов. Планирование требуемых

ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов). Системный подход к решению задач управления эффективностью. Информация для измерения показателей операционной деятельности. Системы управленческого контроля. Финансовые показатели деятельности подразделений. Система управленческой отчетности. Постановка управленческого учета. Автоматизация управленческого учета. Построение потоков создания ценности VSM.

Цели, задачи и роль стратегического управленческого учета. Функции стратегического управленческого учета. Отличие от финансового и производственного учета. Процесс принятия решения. Термины и концепции стратегического управленческого учета. Классификация затрат. Прямые и косвенные издержки. Западный и российский опыт систем управления эффективностью. Релевантные и нерелевантные издержки и поступления. Затраты за отчетный период и себестоимость продукции. Прямые и косвенные издержки. Распределение затрат. Двухэтапный процесс распределения затрат. Традиционная и функциональная система распределения затрат. Учет накладных расходов. Калькуляция себестоимости по переменным издержкам. Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат. Анализ «затраты – выход продукции – прибыль». Маржа безопасности. График безубыточности. Принятие решений об ассортименте продукции. Принятие решений о замене оборудования. Принятие решений о прекращении производства продукта (направления деятельности). Принятие решений о ценообразовании.

Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) при планировании и контроле реализации стратегии развития. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов. Принципы и подходы к разработке KPI.

Тема 5. Развитие человеческого капитала и лидерство

Особенности консультационных проектов в области управления человеческим капиталом. Цели, задачи, зоны ответственности консультанта по управлению человеческими ресурсами. Диагностика системы управления персоналом,

технологии и методы диагностики. Определение целей и задач консультанта в области управления человеческими ресурсами.

Планирование работы консультанта в области управления человеческими ресурсами. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта по управлению человеческими ресурсами. Организация сбора информации для планирования работы консультанта. Источники информации. Планирование проектов по улучшению кадровой политики компании. Достоинства, недостатки, риски проектов. Планирование требуемых ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов).

Система управления персоналом. Составляющие системы управления персоналом. Место HR-службы в структуре компании. HR-служба, как центр управления изменениями.

Аудит системы управления персоналом компании.

Кадровая политика компании. Оценка деятельности управления персоналом. Система управления кадровым составом. Распределение зон ответственности между руководителями и HR-службой.

Модель компетенций как инструмент управления персоналом. Использование модели компетенций при подборе персонала. Модель компетенций, как инструмент оценки персонала. Основы разработки модели компетенций.

Особенности оценки персонала в зависимости от стадии развития организации. Аттестация персонала и оценка персонала: сходство и различие. Цели оценки и аттестации персонала. Принципы оценки персонала как один из важных факторов мотивации.

Обзор современных методов оценки персонала. Экспресс-диагностика. Планирование и организация оценочной компании. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки компетенций. Внедрение системы оценки в организации. Эффективность использования тех или иных методов при подборе и периодической оценке персонала. Преимущества и недостатки.

Тема 6. Цифровая трансформация бизнеса

Особенности консультационных проектов в области IT– стратегия и выбор информационных систем для автоматизации деятельности компании.

Цели, задачи, зоны ответственности консультанта в области IT– стратегия. Диагностика возможностей использования компанией современных бизнес-приложений, технологии и методы диагностики. Определение целей и задач консультанта в области IT– стратегии.

Планирование работы консультанта в области IT– стратегии. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта в области IT– стратегии. Организация сбора информации для планирования работы консультанта. Источники информации. Планирование проектов по внедрению информационных систем для автоматизации деятельности компании. Достоинства, недостатки, риски проектов. Планирование требуемых ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов).

Обзор возможностей современных бизнес-приложений (ERP). Управление процессами закупок, управления запасами и процессами продаж. Проектирование и анализ бизнес процессов в соответствии с требованиями внедряемой системы. Приложения для работы с клиентами (CRM). Управление финансами, бухгалтерский учет и отчетность, планирование и бюджетирование. Управление качеством.

Современные инструменты бизнес-аналитики (BI). Управление по ключевым показателям эффективности (KPI). «Облачные вычисления» и IT-аутсорсинг. Потенциал «облачных» систем и направления развития на будущее. Создание, интеграция и использование надежных и хорошо защищенных «облачных» систем. Мобильные платформы и бизнес-приложения к ним. Обзор основных функций мобильных платформ. Мобильные приложения для управления информацией. Планирование работы консультанта по бизнес-процессам. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта по бизнес-процессам. Организация сбора информации для планирования работы консультанта по бизнес процессам. Источники информации. Планирование проектов по улучшению и реинжинирингу процессов. Достоинства, недостатки, риски проектов.

Планирование требуемых ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов).

Процессный подход к управлению компанией. Виды, уровни процессов в компании. Требования международных стандартов серии ISO 9000:2005, 9001:2008 по организации процессного управления. Уровни зрелости процессов. Вовлеченность организации в процесс их совершенствования.

Анализ направлений улучшений бизнес-процессов. Драйверы увеличения стоимости компании.

5.2. Учебно–тематический план

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа - Аудиторная работа			Самосто- ятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность	19	5	1	4	14	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия
2	Оценка эффективности инвестиционных проектов	19	5	1	4	14	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия
3	Построение организационной структуры и подходы к ее трансформации	20	6	1	5	14	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия
4	Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности	20	6	1	5	14	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия
5	Развитие человеческого капитала и лидерство	17	3	1	2	14	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия

6	Цифровая трансформация бизнеса	13	5	1	4	8	Устный опрос, представление результатов группового взаимодействия
	В целом по дисциплине	108	30	6	24	78	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %		28	20	80	72	

* объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность	1. Специфика деятельности компаний, оказывающих консультационные услуги в области бизнеса. Виды консультационных услуг. 2. Требования к профессиональным бизнес-консультантам. Мотивация консультантов – способы и виды. 3. Оценка жизнеспособности идеи и компании. Расчет бюджета. Анализ коммерческих перспектив. Методики и инструменты анализа. 4. Модели стратегического развития компании, оказывающей консультационные услуги, лучшие практики и их применение в России. 5. Организационный цикл построения консультационного проекта. 6. Методика формирования консультационного проекта. Особенности управления проектами. 7. Формирование устойчивой клиентской базы. 8. Маркетинг консалтинговых услуг Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5	Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач
Оценка эффективности инвестиционных проектов	1. Классификации показателей оценки эффективности инвестиций. Финансовая модель проекта. 2. Особенности оценки эффективности инновационных проектов. 3. Критерии результативности реализации проекта и их применение в российской практике. 4. Сравнение показателей эффективности и результативности реализации проекта. Показатели экономического эффекта от реализации проекта. 5. Показатели социального эффекта от реализации проекта.	Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач

	<p>6. Показатели экологического эффекта от реализации проекта.</p> <p>7. Экономическое содержание показателя NPV.</p> <p>8. Финансовый эффект проекта и его показатели. Экономическое содержание показателей IRR, MIRR, PI, DPP.</p> <p>9. Особенности инвестирования в нематериальные активы и объекты интеллектуальной собственности.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6</p>	
<p>Построение организационной структуры и подходы к ее трансформации</p>	<p>1. Организационная структура компании. Сравнительный анализ организационно-правовых форм предприятий.</p> <p>2. Проектирование и оптимизация организационной структуры компании.</p> <p>3. Типы структур управления компанией. Достоинства, недостатки. Основные процессы формирования организационной структуры.</p> <p>4. Организационное проектирование на базе функционального подхода. Организационно-функциональная модель компании.</p> <p>5. Функциональный дизайн подразделений, матрицы ответственности, матрицы взаимодействия. Распределение ответственности за бизнес-процессы, функционал подразделений.</p> <p>6. Создание паспорта проекта организационного развития.</p> <p>7. Препятствия в процессах организационного развития. Негативные факторы, сопровождающие процессы организационного развития.</p> <p>8. Сопротивления изменениям. Признаки и виды сопротивления, скрытое и открытое сопротивление, саботаж, «итальянская забастовка» и т.п. Методы нейтрализации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5</p>	<p>Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач</p>
<p>Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности</p>	<p>1. Системный подход к решению задач управления эффективностью. Информация для измерения показателей операционной деятельности.</p> <p>2. Системы управленческого контроля. Финансовые показатели деятельности подразделений.</p> <p>3. Система управленческой отчетности. Постановка управленческого учета. Автоматизация управленческого учета.</p> <p>4. Построение потоков создания ценности VSM.</p> <p>5. Цели, задачи и роль стратегического управленческого учета. Функции стратегического управленческого учета. Отличие от финансового и производственного учета.</p> <p>6. Процесс принятия решения. Термины и концепции стратегического управленческого учета.</p>	<p>Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач</p>

	<p>7. Классификация затрат. Прямые и косвенные издержки</p> <p>8. Западный и российский опыт систем управления эффективностью.</p> <p>9. Релевантные и нерелевантные издержки и поступления. Затраты за отчетный период и себестоимость продукции.</p> <p>10. Распределение затрат. Двухэтапный процесс распределения затрат. Традиционная и функциональная система распределения затрат.</p> <p>11. Учет накладных расходов. Калькуляция себестоимости по переменным издержкам. Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат. Анализ «затраты – выход продукции – прибыль». Маржа безопасности. График безубыточности.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
Развитие человеческого капитала и лидерство	<p>1. Система управления персоналом. Составляющие системы управления персоналом.</p> <p>2. Место HR-службы в структуре компании. HR-служба, как центр управления изменениями.</p> <p>3. Аудит системы управления персоналом компании.</p> <p>4. Технологии и методы диагностики. Определение целей и задач HR службы.</p> <p>5. Кадровая политика компании. Оценка деятельности управления персоналом.</p> <p>6. Система управления кадровым составом. Распределение зон ответственности между руководителями и HR-службой.</p> <p>7. Модель компетенций как инструмент управления персоналом.</p> <p>8. Использование модели компетенций при подборе персонала. Модель компетенций, как инструмент оценки персонала. Основы разработки модели компетенций.</p> <p>9. Особенности оценки персонала в зависимости от стадии развития организации.</p> <p>10. Аттестация персонала и оценка персонала: сходство и различие. Цели оценки и аттестации персонала. Принципы оценки персонала как один из важных факторов мотивации.</p> <p>11. Обзор современных методов оценки персонала. Экспресс-диагностика.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5</p>	Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач
Цифровая трансформация бизнеса	<p>1. Обзор возможностей современных бизнес-приложений (ERP).</p> <p>2. Управление процессами закупок, управления запасами и процессами продаж.</p>	Выступления с практическими кейсами. Решение ситуационных задач

	<p>3. Проектирование и анализ бизнес процессов в соответствии с требованиями внедряемой системы. Приложения для работы с клиентами (CRM). Управление финансами, бухгалтерский учет и отчетность, планирование и бюджетирование. Управление качеством.</p> <p>4. Анализ направлений улучшений бизнес-процессов. Драйверы увеличения стоимости компании.</p> <p>5. Цели, задачи, зоны ответственности консультанта по бизнес-процессам.</p> <p>6. Диагностика системы управления, процессов и структуры компании. Анализ причин снижения эффективности системы управления компанией, ее процессов и организации.</p> <p>7. Инициативы в зоне ответственности консультанта по бизнес-процессам, направленные на повышение эффективности системы управления, процессной структуры компании.</p> <p>8. Современные инструменты бизнес-аналитики (BI). Управление по ключевым показателям эффективности (KPI).</p> <p>9. «Облачные вычисления» и ИТ-аутсорсинг. Потенциал «облачных» систем и направления развития на будущее. Создание, интеграция и использование надежных и хорошо защищенных «облачных» систем.</p> <p>10. Мобильные платформы и бизнес-приложения к ним. Обзор основных функций мобильных платформ. Мобильные приложения для управления информацией.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5</p>	
--	--	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность	<p>1. Формирование устойчивой клиентской базы.</p> <p>2. Ресурсное обеспечение компании, оказывающей консультационные услуги.</p> <p>3. Риски, угрозы, возможности развития консультационных услуг.</p> <p>4. Правовые вопросы осуществления консультационной деятельности в России. Законодательство, регулирующее сферу оказания</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой.</p>

	<p>консультационных услуг. Правовые основы успешной организации консультационной деятельности.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5</p>	
Оценка эффективности инвестиционных проектов	<p>1. Особенности оценки эффективности инвестиций.</p> <p>2. Основные положения актуальных методик расчета денежных потоков для оценки инвестиционных проектов.</p> <p>3. Основные термины и понятия инвестиционного анализа.</p> <p>Анализ соответствия процессной и организационно-функциональной структуры стратегическим целям компании.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6, 9</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой.</p>
Построение организационной структуры и подходы к ее трансформации	<p>1. Причины сопротивления изменениям. Виды организационной инерции, препятствующей процессам развития. Ситуации возникновения мощного сопротивления организационным изменениям. Факторы повышения и снижения готовности персонала к мероприятиям по организационному развитию. Построение матрицы готовности персонала к внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Методы борьбы с сопротивлением организационным изменениям. Уровни глубины вмешательства в текущую деятельность организации.</p> <p>3. Построение матрицы готовности персонала.</p> <p>4. Построение системы мониторинга хода выполнения работ по проекту. Подготовка изменений в компании.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой.</p>
Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности.	<p>1. Принятие решений об ассортименте продукции.</p> <p>2. Принятие решений о замене оборудования.</p> <p>3. Принятие решений о прекращении производства продукта (направления деятельности).</p> <p>4. Принятие решений о ценообразовании.</p> <p>5. Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) при планировании и контроле реализации стратегии развития.</p> <p>6. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов. Принципы и подходы к разработке KPI.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой.</p>
Развитие человеческого капитала и лидерство	<p>1. Планирование и организация оценочной компании. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала.</p> <p>2. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки компетенций.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой.</p>

	3. Внедрение системы оценки в организации. Эффективность использования тех или иных методов при подборе и периодической оценке персонала. Преимущества и недостатки. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5.	
Цифровая трансформация бизнеса	1. Планирование работы консультанта по бизнес-процессам. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта по бизнес-процессам. 2. Организация сбора информации для планирования работы консультанта по бизнес-процессам. Источники информации. 3. Планирование проектов по улучшению и реинжинирингу процессов. Достоинства, недостатки, риски проектов. Планирование требуемых ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов). 4. Управление дистанционной коллективной работой над проектами. Удаленный мониторинг выполнения проектов. 5. Использование интернета и социальных сетей в бизнесе. Инновационные стратегии маркетинга и увеличения продаж. 6. Преимущества интернет-присутствия для бизнеса. Развитие бренда и имиджа через социальные сети. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5; раздел 9, №№ 1-5.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерный перечень вопросов к контрольной работе

1. Сравнительный анализ принципов проектного анализа и оценки проектов в РФ и за рубежом.
2. Управление рисками и формы учета рисков при управлении стоимостью проекта.
3. Методика стоимостной оценки проектных рисков.
4. Какова связь показателей стоимости компании и стоимости проекта.
5. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
6. Стоимостная оценка инвестиционного проекта в системе оценки бизнеса.
7. Цели и задачи стоимостной оценки проекта на разных стадиях его жизненного цикла.
8. Критерии принятия решений о выборе формы и инструментов финансирования проекта для разных участников проекта.
9. Риски инвестиционного проекта: оценка и управление.

10. Риски инновационного проекта: классификация и методы управления.
11. Мониторинг эффективности инвестиционного проекта.
12. Особенности мониторинга хода реализации инвестиционного проекта.
13. Основные аспекты организации финансирования проектов.
14. Маркетинг инвестиционного проекта.
15. Особенности реализации инвестиционных проектов

Примерные задания самостоятельной работы

Задание № 1

Разработайте финансовые показатели для метрики результативности компании крупного российского авиаперевозчика и укажите факторы, которые необходимо учесть при их выборе

Задание № 2

Разработайте нефинансовые показатели для метрики результативности компании крупного российского авиаперевозчика и укажите факторы, которые необходимо учесть при их выборе

Задание № 3

Опишите структуру и последовательность процесса доставки товара потребителю для компании российской торговой сети по продаже бытовой техники и электроники

Задание № 4

Разработайте матрицу распределения полномочий и ответственности процесса доставки товара потребителю для компании - российской торговой сети по продаже бытовой техники и электроники

Задание № 5

Разработайте КПЭ для сотрудников отдела доставки компании - российской торговой сети по продаже бытовой техники и электроники

Задание № 6

Нарисуйте карту бизнес- процесса планирования продаж компании- российской торговой сети по продаже бытовой техники и электроники

Примеры тестовых заданий

1. К видам организационных изменений относят:
 - а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 - б) изменения в бизнес-процессах;
 - в) изменения программ и планов организации.
2. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:
 - а) изменения происходят радикально;
 - б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
 - в) оба ответа верны.
3. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:
 - а) эволюционный и революционный;
 - б) процессный и содержательный;
 - в) структурный, содержательный и процессный;
 - г) организационный и производственный?
4. Организационные изменения определяются как:
 - а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
 - б) любые организационные перемены,
 - в) организационное обучение;
 - г) правильного ответа вообще нет.
5. Эволюционные изменения предполагают:
 - а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
 - б) глубокие и всесторонние перемены;
 - в) хозяйственный реинжиниринг;
 - г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Экзамен (промежуточный контроль)	60
3.	Итого	100

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры. Оценка по 100 – балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финансового университета.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе **2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».**

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Таблица 6.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно - управленческие решения в профессиональной	1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений.	Знать: теоретические основы оценки и учета рисков в системе разработки и принятия решений. Уметь: применять методы и	Задание 1. Подготовьте и представьте предложения клиенту. Определите необходимую документацию по оказанию

<p>деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности (ПК-4)</p>	<p>2. Организовывает работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков.</p>	<p>инструменты выявления, оценки и учета рисков при обосновании решений.</p> <p>Знать: теоретические основы организации работы в области менеджмента рисков.</p> <p>Уметь: применять методы организации работы специалистов в сфере менеджмента рисков</p>	<p>консалтинговых услуг.</p> <p>Задание 2. Определите проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Сформулируйте цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.</p> <p>Задание 3. В отчетном году инвестор на рынке ценных бумаг заработал 18,5%. Доходность по казначейским векселям составила 6,5%, рыночная доходность — 15%. Чему равна премия за риск вложения инвестора в ценные бумаги?</p> <p>Задание 4. Составьте бюджет консультационного проекта. Оцените затраты времени консультанта. Определите прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Разработайте наиболее подходящую схему оплаты консультационных услуг.</p> <p>Задание 5. Предложите методы, которые могут</p>
	<p>3. Демонстрирует навыки принятия</p>	<p>Знать: теоретические основы</p>	

	<p>решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>4. Формирует действия для минимизации влияния рисков.</p> <p>5. Владеет принципами соотношения риска и доходности</p>	<p>количественных методов принятия управленческий решений и графического представления логики управленческого решения</p> <p>Уметь: применять количественные методы принятия управленческий решений в управленческой практике</p> <p>Знать: теоретические основы управления рисками предприятия</p> <p>Уметь: применять инструменты и методы минимизации рисков</p> <p>Знать: теоретические основы оценки инвестиционной и экономической эффективности</p> <p>Уметь: применять систему показателей оценки риска и доходности</p>	<p>использовать консультанты для снижения неопределенности и налаживания качественных отношений с клиентом на каждом из этапов консультационного проекта.</p> <p>Задание 6. Проанализируйте организационный дизайн заданной компании. Какие аспекты необходимо учитывать при проектировании организационных интервенций.</p> <p>Задание 7. Проанализируйте источники и критерии увеличения ценности заданной компании. Определите влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.</p> <p>Задание 8. Проведите исследование динамики изменения внешней среды, используя техники сценариев, PEST и динамического SWOT - анализа</p> <p>Задание 9. Проанализируйте организационную структуру заданной компании. Определите этап ее жизненного цикла. Какие организационные интервенции в</p>
--	--	---	---

			<p>наибольшей степени подходят организациям на разных стадиях их жизненного цикла?</p> <p>Задание 10. Составьте бюджет консультационного проекта. Оцените затраты времени консультанта. Определите прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Разработайте наиболее подходящую схему оплаты консультационных услуг.</p>
<p>Способность управлять экономическими рисками, инвестициями, финансовыми потоками на основе интеграции знаний из смежных областей, нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения (ПКН-5)</p>	<p>1.Применяет теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками.</p> <p>2.Демонстрирует знания содержания основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей.</p>	<p>Знать: теоретические основы современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.</p> <p>Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при изучении результатов анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении бюджетов и принятии оперативных решений.</p> <p>Знать: теоретические основы принятия инвестиционных управленческих решений</p> <p>Уметь: формулировать выводы при выборе и реализации</p>	<p>Задание 1. Используя методы стратегической диагностики, выявите проблемы, причины и факторы, наиболее значимые для развития, успеха или провала организации.</p> <p>Задание 2. Используя модели портфельного анализа, обоснуйте решения по диверсификации и организации бизнеса с учетом синергического эффекта и матрицы стратегического отклика</p> <p>Задание 3. У инвестора есть два варианта разового вложения 150 млн. руб. в производство инновационной продукции (далее показатели недисконтированные):</p>

		инвестиционных проектов на основе проведенных исследований	<p>- по первому из них сроком 3 года (проект А) приток составит 65 млн. руб., за второй год 90 млн. руб., за третий – 85 млн. руб.,</p> <p>- по второму сроком 2 года (проект А) за первый год реализации будет генерировать приток, равный $\frac{1}{2}$ от суммы инвестиций, за второй год – 125 млн. руб.</p> <p>Ставка дисконтирования – 12%.</p> <p>Выберите более предпочтительный для инвестора проект</p>
	3.Обосновывает решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей.	<p>Знать: теорию и практику применения оценки эффективности инвестиционных проектов.</p> <p>Уметь: принимать эффективные управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.</p>	<p>Задание 4.</p> <p>Коммерческая организация приняла решение инвестировать на пятилетний срок свободные денежные средства в размере 30 тыс. руб. Имеются три альтернативных варианта вложений. Первый вариант – средства вносятся на депозитный счет банка с начислением процентов раз в полгода по ставке 15% годовых (сложные проценты). По второму варианту средства передаются юридическому лицу в качестве ссуды, при этом на полученную ссуду ежегодно начисляются 20% . По третьему варианту средства помещаются на депозитный счет с ежемесячным</p>

			<p>начислением сложных процентов по ставке 10% годовых. Определите (по имеющимся данным и не учитывая риски) наилучший вариант вложений.</p> <p>Задание 5. заказчику необходимо сформулировать задание/проблему, которую необходимо решить Исполнителям. Они должны быть конкретными и иметь направленность на повышение эффективности бизнеса/бизнес-процесса и т.п. или носить стратегический характер. Исполнитель осуществляет поиск дополнительной информации самостоятельно или с помощью Куратора для качественного выполнения проекта. Исполнитель отчитывается о каждом этапе проекта куратору и Заказчику. Результаты работы оформляются в виде итоговой презентации и аналитической справки.</p>
--	--	--	--

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Рынок консультационных услуг, виды компаний, оказывающих консультационные услуги в России и мире.
2. Виды, классификация и особенности консультационных услуг.

3. Модели стратегического развития компании, оказывающей консультационные услуги, лучшие практики и их применение в России.
4. Риски, угрозы, возможности развития консультационных услуг.
5. Процессный подход к управлению компанией. Виды, уровни процессов в компании.
6. Уровни зрелости процессов. Вовлеченность организации в процесс их совершенствования.
7. Диагностика системы управления, процессов и структуры компании.
8. Анализ причин снижения эффективности системы управления компанией, ее процессов и организации.
9. Методика создания функционального дизайна подразделений, матрицы ответственности, матрицы взаимодействия.
10. Методы распределения ответственности за бизнес-процессы, функционал подразделений.
11. Сопротивления изменениям. Признаки и виды сопротивления, скрытое и открытое сопротивление. Методы нейтрализации, применяемые консультантами.
12. Методы борьбы с сопротивлением организационным изменениям, используемые консультантами.
13. Системный подход к решению задач управления эффективностью.
14. Определение методов измерения показателей операционной деятельности.
15. Использование консультантами методик анализа «затраты – выход продукции – прибыль», маржи безопасности, графика безубыточности.
16. Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) в консультационных проектах по планированию и контролю за реализацией стратегии развития.
17. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результативности и эффективности бизнес-процессов.
18. Принципы и подходы к разработке KPI, используемые консультантами.
19. Система управления персоналом. Составляющие системы управления персоналом.

20. Проведение обследования системы управления персоналом компании и разработка подходов к выбору технологии и методов диагностики персонала, определения целей и задач HR службы.
21. Современные бизнес-приложения (ERP). Проектирование и анализ бизнес процессов в соответствии с требованиями внедряемой системы.
22. Выбор и внедрение приложений для работы с клиентами (CRM), управления финансами, бухгалтерского учета и отчетности, планирования и бюджетирования, управления качеством, современных инструментов бизнес-аналитики (BI).
23. IT– стратегия и выбор информационных систем для автоматизации деятельности компании
24. Типичные этапы проекта типа «ИТ-стратегия», их содержание и результаты.
25. Типичные этапы проекта типа «внедрение системы», их содержание и результаты.
26. Два подхода к автоматизации предприятий, области применения, выгоды и ограничения для каждого из них.
27. Процесс получения, систематизации и документирования требований к системе, связь требований с тестированием.
28. Область применения ERP-систем, их выгоды и ограничения.
29. Интеграционный подход к автоматизации предприятия. Две модели интеграции, их достоинства и недостатки. Область применения интеграционного подхода.

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Кафедра операционного и стратегического менеджмента

Дисциплина «Консультационные методы и техника»

Факультет «Высшая школа управления»

Форма обучения очная

Модуль 6 Направление подготовки: Менеджмент

Направленность программы «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

Экзаменационный билет №

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Рынок консультационных услуг, виды компаний, оказывающих консультационные услуги в России и мире

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Изменение –это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены;
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

Напишите гайд интервью на основании диагностической модели «6 ячеек Вайсборда»

Какие аспекты необходимо анализировать для каждой из ячеек Вайсборда?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения: 05.11.2024). - Текст: электронный.

2. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. подг. "Менеджмент" (квалиф. "Магистр") / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. - Москва: Дашков и К, 2014. - 212 с. – Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084847> (дата обращения: 22.11.2024). – Текст: электронный.

3. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие для студентов вузов / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Москва: Кнорус, 2013, 2016. - 284 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/930485> (дата обращения: 25.11.2024). — Текст: электронный.

Дополнительная литература:

4. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссиди, Р. Чаран. - 3-е изд. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 325 с. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913075>; То же. - 2017. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 22.11.2024). - Текст: электронный.

5. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 330 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-018789-1. – ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2059559> (дата обращения: 22.11.2024). - Текст: электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Полнотекстовые базы данных:

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>
10. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

Интернет-ресурсы

Адрес	Название ресурсов
http://www.cfin.ru/management /con trolling/bsc_short.shtml	Портал «Корпоративный менеджмент»
http://www.iteam.ru/ ITeam	Портал корпоративного управления
http://www.balancedscorecard.org/ Balanced Scorecard Institute http://www.balancedscorecard.ru	Сбалансированная система показателей
http://www.bplan.ru BPlan	Профессиональный инструмент для бюджетирования
http://www.intalev.ru	Сайт компании «Инталев»
http://www.iteam.ru	Портал «Технологии корпоративного управления»
http://www.cfin.ru	Корпоративный менеджмент
http://www.mag-consulting.ru	Технологии сбалансированного управления
http://www.mag-solutions.ru	Сайт компании «Маг консалтинг»

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 г. № 1040 (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»), использовать методические рекомендации Кафедры операционного и отраслевого менеджмента Факультета «Высшая школа управления».

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины.

В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность.

Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность. Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно.

В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»

2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» -

<http://www.skrin.ru/>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: - не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.