

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

Кафедра менеджмента  
Факультет «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«28» мая 2024 г.

Ахвердиев Э. А.

**КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНИКА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:  
38.04.01 Экономика,  
Направленность программы магистратуры:  
«Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол от «21» мая 2024г. № 43)*

*Одобрено Советом Кафедры менеджмента  
(протокол от «03» мая 2024г. № 02)*

Москва, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины                                                                                                                                                                                | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения 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                                           | 4  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий                                                         | 4  |
| 5.1. Содержание дисциплины                                                                                                                                                                                | 4  |
| 5.2. Учебно-тематический план                                                                                                                                                                             | 9  |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий                                                                                                                                                           | 10 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине                                                                                                         | 13 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                      | 13 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю                                                                                                                                   | 15 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине                                                                                                               | 20 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                             | 25 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины                                                                                              | 26 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                          | 27 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем | 29 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                          | 30 |

## 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

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                  | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПKN-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><b>Знать:</b> теоретические основы современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать категориальный и научный аппарат при изучении результатов анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении бюджетов и принятии оперативных решений.</p> <p><b>Знания</b> теоретические основы принятия инвестиционных управленческих решений</p> <p><b>Умения:</b> формулировать выводы при выборе и реализации инвестиционных проектов на основе проведенных исследований</p> <p><b>Знания:</b> теорию и практику применения оценки эффективности инвестиционных проектов.</p> <p><b>Умения</b> 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» является дисциплиной обязательной части, модуля дисциплин дополнительной квалификации для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленности программы магистратуры «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе».

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

Таблица 1

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

### 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. Основы инвестиционного анализа и регулирование инвестиционной деятельности в Российской Федерации.**

Российское законодательство, регулирующее инвестиционную деятельность и оценку инвестиционных проектов. Понятие инвестиционного проекта. Период окупаемости и налоговая нагрузка инвестиционного проекта.

Влияние инвестиций на ВВП страны. Реальные и финансовые инвестиции. Прямые и косвенные инвестиции. Прямые иностранные инвестиции. Портфельные инвестиции. Финансовые посредники. Участники инвестиционного проекта. Длительность инвестиционного проекта. Выбор даты начала и окончания инвестиционного проекта. Этапы и специфика разработки инвестиционно-инновационного проекта.

### **Тема 3. Показатели оценки 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.

**Тема 4. Принятие инвестиционных решений в условиях неопределенности. Риски проектов.**

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 5. Инвестиционные проекты в системе стратегического управления стоимостью высокотехнологичной компании.**

Стратегия компании и место инвестпроектов в ее реализации. Современные стратегии управления стоимостью и эффективностью бизнеса. Теоретические и практические аспекты формирования идеи и концепции инвестиционного проекта. Алгоритмы разработки и описания идеи проекта. Стоимостные и нестоимостные параметры проектов. Жизненный цикл проекта. Содержание и задачи стоимостной оценки проекта на разных стадиях жизненного цикла проекта. Дизайн-мышление и современные методы прототипирования при разработке проекта.

Оценка синергетических эффектов от реализации инвестиционных проектов и их влияния на стоимость компании.

## **Тема 6. Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности. Стратегическое управление затратами**

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.

## 5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

| №<br>п/<br>п | Наименование<br>тем (разделов)<br>дисциплины                                                                                              | Трудоемкость в часах |                                            |            |                                       | Самостоя-<br>тельная<br>работа | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                           | Всего                | *Контактная работа -<br>Аудиторные занятия |            |                                       |                                |                                               |
|              |                                                                                                                                           |                      | Обща<br>я, в<br>т.ч.:                      | Лекци<br>и | Семинары,<br>практическ<br>ие занятия |                                |                                               |
| 1.           | <b>Тема 1.</b><br>Управленческий<br>консалтинг как<br>предприниматель<br>ская деятельность                                                | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Тест                                          |
| 2.           | <b>Тема 2.</b><br>Основы<br>инвестиционного<br>анализа и<br>регулирование<br>инвестиционной<br>деятельности в<br>Российской<br>Федерации. | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Устный<br>опрос                               |
| 3.           | <b>Тема 3.</b><br>Показатели<br>оценки<br>эффективности<br>инвестиционных<br>проектов                                                     | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Тест                                          |
| 4.           | <b>Тема 4.</b><br>Принятие<br>инвестиционных<br>решений в<br>условиях<br>неопределенности<br>. Риски проектов.                            | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Устный<br>опрос                               |
| 5            | <b>Тема 5.</b><br>Инвестиционные<br>проекты в системе<br>стратегического<br>управления<br>стоимостью<br>высокотехнологич<br>ной компании. | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Тест                                          |
| 6            | <b>Тема 6.</b>                                                                                                                            | 18                   | 5                                          | 1          | 4                                     | 13                             | Тест                                          |

|  |                                                                                                                             |      |    |    |    |    |                                                |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|----|------------------------------------------------|
|  | Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности. Стратегическое управление затратами |      |    |    |    |    |                                                |
|  | В целом по дисциплине                                                                                                       | 108  | 30 | 6  | 24 | 78 | Согласно учебному плану:<br>контрольная работа |
|  | Итого в %                                                                                                                   | 100% | 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 3

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                    | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы проведения занятий                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.<br>Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность | 1. Специфика деятельности компаний, оказывающих консультационные услуги в области бизнеса. Виды консультационных услуг.<br>2. Требования к профессиональным бизнес-консультантам. Мотивация консультантов – способы и виды.<br>3. Оценка жизнеспособности идеи и компании. Расчет бюджета. Анализ коммерческих перспектив. Методики и инструменты анализа.<br>4. Модели стратегического развития компании, оказывающей консультационные услуги, лучшие практики и их применение в России.<br>5. Организационный цикл построения консультационного проекта.<br>6. Методика формирования консультационного проекта. Особенности управления проектами.<br>7. Формирование устойчивой клиентской базы.<br>8. Маркетинг консалтинговых услуг.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6 | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа |
| Тема 2.<br>Основы инвестиционного анализа и регулирование инвестиционной  | Экономическая теория инвестиций. Российское законодательство, определяющее инвестиционные проекты и работу с ними. Понятие инвестиционного проекта. Период окупаемости и налоговая нагрузка инвестиционного проекта.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.                  |

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| деятельности в Российской Федерации.                                                    | Классификация инвестиций. Участники инвестиционного проекта. Длительность инвестиционного проекта. Выбор даты начала и окончания инвестиционного проекта. Этапы разработки инвестиционного проекта. Назначение бизнес-плана и технико-экономического обоснования проекта в высокотехнологичных отраслях.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Командная работа                                                                      |
| Тема 3.<br>Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов                      | 1. Классификации показателей оценки эффективности инвестиций. Финансовая модель проекта.<br>2. Особенности оценки эффективности инновационных проектов.<br>3. Критерии результативности реализации проекта и их применение в российской практике.<br>4. Сравнение показателей эффективности и результативности реализации проекта. Показатели экономического эффекта от реализации проекта.<br>5. Показатели социального эффекта от реализации проекта.<br>6. Показатели экологического эффекта от реализации проекта.<br>7. Экономическое содержание показателя NPV.<br>8. Финансовый эффект проекта и его показатели. Экономическое содержание показателей IRR, MIRR, PI, DPP.<br>9. Особенности инвестирования в нематериальные активы и объекты интеллектуальной собственности.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6 | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа |
| Тема 4.<br>Принятие инвестиционных решений в условиях неопределенности. Риски проектов. | 1. Методы анализа проектных рисков и их оценки в высокотехнологичных компаниях.<br>2. Стоимостная оценка рисков проекта в высокотехнологичных компаниях.<br>3. Страхование проектных рисков.<br>4. Теория реальных опционов.<br>5. Методы оценки реальных опционов для проектов в высокотехнологичных компаниях<br>6. Инструменты снижения проектных рисков.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 5.<br/>Инвестиционные проекты в системе стратегического управления стоимостью высокотехнологичной компании.</p>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия компании и место инвестпроектов в ее реализации.</li> <li>2. Алгоритмы разработки и описания идеи проекта</li> <li>3. Дизайн-мышление и современные методы прототипирования при разработке проекта.</li> <li>4. Основные параметры проекта (стоимостные и нестоимостные).</li> <li>5. Содержание понятия «идентификация проекта».</li> <li>6. Оценка синергетических эффектов от реализации инвестиционных проектов и их влияния на стоимость компании.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p> |
| <p>Тема 6.<br/>Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности. Стратегическое управление затратами</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системный подход к решению задач управления эффективностью. Информация для измерения показателей операционной деятельности.</li> <li>2. Системы управленческого контроля. Финансовые показатели деятельности подразделений.</li> <li>3. Система управленческой отчетности. Постановка управленческого учета. Автоматизация управленческого учета.</li> <li>4. Построение потоков создания ценности VSM.</li> <li>5. Цели, задачи и роль стратегического управленческого учета. Функции стратегического управленческого учета. Отличие от финансового и производственного учета.</li> <li>6. Процесс принятия решения. Термины и концепции стратегического управленческого учета.</li> <li>7. Классификация затрат. Прямые и косвенные издержки.</li> <li>8. Западный и российский опыт систем управления эффективностью.</li> <li>9. Релевантные и нерелевантные издержки и поступления. Затраты за отчетный период и себестоимость продукции.</li> <li>10. Распределение затрат. Двухэтапный процесс распределения затрат. Традиционная и функциональная система распределения затрат.</li> <li>11. Учет накладных расходов. Калькуляция себестоимости по переменным издержкам. Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат. Анализ «затраты – выход продукции – прибыль». Маржа безопасности. График безубыточности.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6</p> | <p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</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

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                                                        | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.<br>Управленческий консалтинг как предпринимательская деятельность                                     | 1. Формирование устойчивой клиентской базы.<br>2. Ресурсное обеспечение компании, оказывающей консультационные услуги.<br>3. Риски, угрозы, возможности развития консультационных услуг.<br>4. Правовые вопросы осуществления консультационной деятельности в России. Законодательство, регулирующее сферу оказания консультационных услуг. Правовые основы успешной организации консультационной деятельности.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9                                                                                                                                                                                                                                     | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение онлайн-курса «Правовое регулирование финансовых инвестиций и услуг» |
| Тема 2.<br>Основы инвестиционного анализа и регулирование инвестиционной деятельности в Российской Федерации. | 1. Основные термины и понятия инвестиционного анализа. Анализ соответствия процессной и организационно-функциональной структуры стратегическим целям компании.<br>2. Планирование работы консультанта по бизнес-процессам. Использование принципов проектного управления в зоне ответственности консультанта по бизнес-процессам.<br>3. Организация сбора информации для планирования работы консультанта по бизнес-процессам. Источники информации.<br>4. Планирование проектов по улучшению и реинжинирингу процессов. Достоинства, недостатки, риски проектов. Планирование требуемых ресурсов (персонал, бюджетирование, ограничения проектов).<br><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9 | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение онлайн-курса «Правовое регулирование финансовых инвестиций и услуг» |
| Тема 3.<br>Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов                                            | 1. Особенности оценки эффективности инвестиций.<br>2. Основные положения актуальных методик расчета денежных потоков для оценки инвестиционных проектов.<br>3. Причины сопротивления изменениям. Виды организационной инерции, препятствующей процессам развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение                                                                     |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | <p>Ситуации возникновения мощного сопротивления организационным изменениям. Построение матрицы готовности персонала к внедрению организационных изменений.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | онлайн-курса «Оценка бизнеса и инвестиционных проектов»                                                                                                                                                                            |
| <p>Тема 4.</p> <p>Принятие инвестиционных решений в условиях неопределенности. Риски проектов.</p>                                                | <p>1. Современные методы анализа риска и опционные методы, применяемые в РФ и за рубежом.</p> <p>2. Анализ традиционных методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности.</p> <p>3. Применение теории нечетких множеств в оценке экономической эффективности и риска инвестиционных проектов в условиях неопределенности</p> <p>4. Оценка риска по жизненному циклу проекта.</p> <p>5. Постадийная оценка рисков инвестиционного проекта. Профилактика рисков</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9</p>                                            | <p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение онлайн-курса «Управление организационными изменениями»</p>                   |
| <p>Тема 5.</p> <p>Инвестиционные проекты в системе стратегического управления стоимостью высокотехнологичной компании.</p>                        | <p>1. Формирование стратегий устойчивого развития высокотехнологичной компании.</p> <p>2. Основные этапы развития стратегии.</p> <p>3. Методические особенности оценки эффективности инвестиций в высокотехнологические проекты.</p> <p>4. Система показателей для оценки эффективности инвестиций в высокотехнологические проекты.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение онлайн-курса «Управление стоимостью компании»</p>                            |
| <p>Тема 6.</p> <p>Управление эффективностью деятельности предприятия на основе управленческой отчетности. Стратегическое управление затратами</p> | <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 (Balanced 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><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.6, 9</p> | <p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов, прохождение онлайн-курса «Моделирование бизнес-процессов инновационного предприятия»</p> |

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

### **Примерный перечень тем контрольной работы**

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

### **Примерный перечень задания для тестирования**

1. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании называется ...

- А) аутсорсинг;
- Б) реинжиниринг;
- В) коучинг;
- Г) бенчмаркинг.

2. Сотрудника, который привносит в программу новые идеи и новые инструменты, интегрируя их в текущую деятельность, в концепции «Шесть сигм» называют ...

- А) «зеленый пояс»;
- Б) «чемпион»;
- В) «черный пояс»;
- Г) «золотой пояс».

3. Сотрудника, который отвечает за процесс и полностью «владеет» им, активно проводя для этого мониторинг проекта и измеряя полученную экономию, в концепции «Шесть сигм», называют ...

- А) «зеленый пояс»;
- Б) «чемпион»;
- В) «черный пояс»;
- Г) «золотой пояс».

4. Сосредоточены на внешней маркетинговой среде, по поводу которой они могут сообщить только статистические сведения, консультанты типа...

- А) предметники;
- Б) психотренингисты;
- В) игрушечные консультанты;
- Г) социологи.

5. Найти оптимальное (или единственно верное) решение является главным для типа консультантов ...

- А) предметники;
- Б) психотренингисты;
- В) игрушечные консультанты;
- Г) социологи.

6. Особый статус налогового консультанта заключается в том, что:

- А) он является советником в области налогообложения;
- Б) он отвечает за внедрение предлагаемых им советов, рекомендаций;
- В) обладает достаточным практическим опытом, теоретическими знаниями в экономической, налоговой и юридической областях.

7. Какие виды услуг не являются сферой деятельности налогового консультанта:

- А) порядок применения налоговых льгот;
- Б) подтверждение достоверности финансовой отчетности клиента;
- В) налоговое планирование.

8. Укажите, какая из перечисленных стадий не относится к консультационному процессу:

- А) предварительная стадия;
- Б) проектная стадия;
- В) учебная стадия.

9. Заключение налогового консультанта должно основываться на:

- А) гражданском и налоговом законодательстве РФ;
- Б) нормативно-правовых актах местных органов самоуправления;
- В) законодательстве, опыте, Арбитражной практике.

105. К саморегулирующимся организациям в области налогового консультирования относятся:

- А) центр подготовки налоговых консультантов;
- Б) Палата налоговых консультантов;
- В) отделы по работе с налогоплательщиками налоговых органов.

11. В процессе разработки и оценки результатов налогового консультирования главным является:

- А) достижение результата по снижению общей суммы налоговых платежей;
- Б) необходимость учитывать налоговые риски;
- В) удовлетворение запросов клиента.

12. Эффективность налогового консультирования в большей степени зависит:

А) от комплекса факторов, влияющих на налоговые платежи фирмы-клиента;

Б) от профессиональных знаний и умений консультанта;

В) от правильного применения клиентом рекомендаций консультанта.

13. Основная задача налогового консультанта:

А) уменьшить налоговую нагрузку клиента, используя любые способы и методы;

Б) уменьшить налоговую нагрузку клиента, используя только законные способы и методы;

В) разработать рекомендации клиенту по оптимизации налоговых платежей, используя исключительно нормы действующего законодательства.

14. Оптимизация налогообложения – это:

А) разработка схем ухода от налогообложения;

Б) снижение налоговых платежей на основе использования установленных законодательством льгот и вычетов;

В) минимизация уплаты налогов всеми доступными методами.

15. Соблюдение принципа приоритета интереса клиента означает, что:

А) налоговый консультант в своей работе руководствуется только личными интересами;

Б) налоговый консультант ставит интересы своих клиентов выше собственных;

В) налоговый консультант ставит интересы консалтинговой фирмы выше интересов клиентов.

16. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

а) креативность, директивное руководство, делегирование;

б) креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество, упадок и смерть;

в) креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество;

в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;

г) все ответы а), б), в) неверны.

17. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;

б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);

в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);

в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;

г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;

д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

18. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

а) модель И. Адизеса;

б) модель Л. Грейнера;

в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;

г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

19. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

б) гибкости и контролируемости;

в) другое\_\_\_\_\_.

20. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;

б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии «аристократизм»;

г) на стадии «давай-давай»)?

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.*

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

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

Таблица 5

| Наименование компетенции                                                                                                                                                                                  | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                      | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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>1. <b>Знать:</b> теоретические основы современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление. <b>Уметь:</b> использовать категориальный и научный аппарат при изучении результатов анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении бюджетов и принятии оперативных решений.</p> <p>2. <b>Знания</b> теоретические основы принятия инвестиционных управленческих решений <b>Умения:</b> формулировать выводы при выборе и реализации инвестиционных проектов</p> | <p><b>Задание 1.</b> 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><b>Задание 2.</b> У инвестора есть два варианта разового вложения 150 млн. руб. в производство инновационной продукции (далее показатели недисконтированные):<br/>- по первому из них сроком</p> |

| Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                    | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                              | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 3.Обосновывает решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей | на основе проведенных исследований<br><br>3. <b>Знания:</b> теорию и практику применения оценки эффективности инвестиционных проектов.<br><b>Умения</b> принимать эффективные управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании. | 3 года (проект А) приток составит 65 млн. руб., за второй год 90 млн. руб., за третий – 85 млн. руб., - 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.<br>Ставка дисконтирования – 12%.<br>Выберите более предпочтительный для инвестора проект<br><br><b>Задание 3.</b> 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 начислением сложных процентов по ставке 10% годовых. Определите (по имеющимся данным и не учитывая риски) наилучший вариант вложений. |

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Какова связь стратегии компании и ее инвестиционных проектов?
2. Какие подходы и методы применяются для оценки стоимости проекта на прединвестиционной стадии?
3. Экономическое содержание показателя NPV.
4. Методы учета проектных рисков в стоимостной оценке проекта.
5. Что такое средневзвешенная стоимость капитала?
6. В чем заключается модель оценки капитальных активов?
7. Как рассчитывается MIRR? Каков его экономический смысл?
8. Что такое реальный опцион? Как применяется метод реальных опционов при оценке инвестиционных проектов?
9. Как принимать инвестиционные решения в условиях ограниченного капитала?
10. Существует ли наилучший показатель оценки эффективности инвестиций?
11. Рынок консультационных услуг, виды компаний, оказывающих консультационные услуги в России и мире.
12. Виды, классификация и особенности консультационных услуг.
13. Модели стратегического развития компании, оказывающей консультационные услуги, лучшие практики и их применение в России.
14. Риски, угрозы, возможности развития консультационных услуг.
15. Процессный подход к управлению компанией. Виды, уровни процессов в компании.
16. Уровни зрелости процессов. Вовлеченность организации в процесс их совершенствования.
17. Методы распределения ответственности за бизнес-процессы, функционал подразделений.

18. Сопротивления изменениям. Признаки и виды сопротивления, скрытое и открытое сопротивление. Методы нейтрализации, применяемые консультантами.
19. Методы борьбы с сопротивлением организационным изменениям, используемые консультантами.
20. Системный подход к решению задач управления эффективностью.
21. Определение методов измерения показателей операционной деятельности.
22. Как принимать инвестиционные решения в условиях неопределенности?
23. Какие составляющие затрат, связанные с обслуживанием привлеченного капитала, учитываются в стоимости проекта?
24. В чем заключается стоимостно-ориентированный подход к оценке инвестиционного проекта?
25. В чем заключается риск-ориентированный подход к оценке инвестиционного проекта?

#### **Пример экзаменационного билета**

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

Кафедра менеджмента

Дисциплина «Консультационные методы и техника»

Факультет «Высшая школа управления»

Форма обучения: очная

Модуль: 6

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность программы магистратуры: «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_**

##### **1. Теоретический вопрос (20 баллов).**

Дайте характеристику сопротивлению изменениям. Признаки и виды сопротивления, скрытое и открытое сопротивление. Методы нейтрализации, применяемые консультантами.

##### **2. Тестовые задания (10 баллов).**

Выберите правильный(ые) варианты(ы) ответа.

1. По каким основаниям может совершиться ликвидация юридического лица:  
А) по решению учредителей;  
Б) по решению государственной налоговой инспекции;  
В) в силу имеющихся нарушений при регистрации;  
Г) в связи с несостоятельностью;  
Д) по решению суда.
2. Обязательному аудиту подлежат:  
А) предприятия с годовым оборотом свыше 400 млн. руб. или активом баланса в сумме свыше 60 млн. руб.;  
Б) предприятия с годовым оборотом ниже 400 млн. руб. или активом баланса в сумме свыше 60 млн. руб.;  
В) предприятия с годовым оборотом свыше 400 млн. руб. или активом баланса в сумме ниже 60 млн. руб.
3. Аудиторское сопровождение не включает:  
А) осуществление необходимых регулярных аудиторских проверок с предоставлением официальных заключений;  
Б) предоставление клиенту необходимой поддержки в текущем режиме по всем вопросам ведения бухгалтерского и налогового учёта с подготовкой рекомендаций по их оптимизации;  
В) помощь клиенту в выявлении и минимизации налоговых рисков.
4. Определите из ниже перечисленных прочих услуг услугу, совместимую с аудитом бухгалтерской отчетности:  
А) Ведение бухгалтерского учета;  
Б) Составление бухгалтерской отчетности;  
В) Бухгалтерское консультирование.
5. Ответственность за подготовку и представление финансовой (бухгалтерской) отчетности возложена на:  
А) Учредителей (участников, акционеров) аудируемого лица;  
Б) Руководство аудируемого лица;  
В) Главный бухгалтер и (или) лицо, осуществляющее ведение бухгалтерского учета аудируемого лица.

### **3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).**

ООО «СТИМ» расположено в г. Королев, применяет упрощенную систему налогообложения (доходы, 6%) с 2007 года. Основной вид деятельности – производство и продажа мягкой кровли. В апреле 2010 года руководство ООО «СТИМ» принимает решение сменить вид деятельности, открыть офис в г. Чехов и заняться куплей-продажей пеноблоков и других строительных материалов. Оборудование решено передать аффилированной компании в г. Ногинск для повышения объемов производства мягкой кровли. Оцените налоговые последствия изменения вида деятельности ООО «СТИМ». Может ли ООО «СТИМ» сменить систему налогообложения с УСН на общий режим?

Предложите оптимальные с точки зрения налоговых последствий варианты передачи оборудования?

Для решения данной ситуации проанализируйте условия перехода на упрощенную систему налогообложения и обстоятельства, исключающие ее применение. Проанализируйте перечень доходов, не подлежащих налогообложению, и договоров, которые предполагают передачу оборудования от одного лица другому.

Подготовил: \_\_\_\_\_

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## **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: <http://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения : 05.04.2024). - 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: 22.05.2024). – 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: 05.04.2024). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках : учебное пособие для вузов / М. А. Лимитовский. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 486 с. — (Высшее

образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535451> (дата обращения: 04.04.2024). — Текст : электронный.

5. 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: 22.05.2024). - Текст : электронный.

6. 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: 22.05.2024). - Текст : электронный.

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

### **Перечень онлайн-курсов для изучения дисциплины**

1. Правовое регулирование финансовых инвестиций и услуг.  
[https://openedu.ru/course/spbu/REGFIN/?session=self\\_paced\\_2023](https://openedu.ru/course/spbu/REGFIN/?session=self_paced_2023)
2. Анализ инвестиционных проектов и программ.  
<https://openedu.ru/course/hse/AIPP/?session=2022>
3. Оценка бизнеса и инвестиционных проектов.  
[https://openedu.ru/course/spbu/BUS\\_VALUE/?session=self\\_paced\\_2022](https://openedu.ru/course/spbu/BUS_VALUE/?session=self_paced_2022)
4. Управление стоимостью компании.  
[https://openedu.ru/course/spbu/VALUE\\_MNG/?session=self\\_paced\\_2022](https://openedu.ru/course/spbu/VALUE_MNG/?session=self_paced_2022)
5. Управление организационными изменениями.  
[https://openedu.ru/course/spbu/ORGCHANGE/?session=self\\_paced\\_2022](https://openedu.ru/course/spbu/ORGCHANGE/?session=self_paced_2022)
6. Моделирование бизнес-процессов инновационного предприятия.  
[https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/BPINNOVENT/?session=self\\_2024](https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/BPINNOVENT/?session=self_2024)

### **Электронные ресурсы БИК:**

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.znanium.ru>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект  
<http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Цель выполнения контрольной работы заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Консультационные методы и техника».

Контрольная работа должна содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария,

рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы контрольной работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы контрольной работы; цель и задачи; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть работы должна состоять из двух разделов. Первый раздел должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме контрольной работы, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды

работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

**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.**

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.