

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кировский филиал**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор Кировского филиала  
РАНХиГС**

**Е.С. Симбирских**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Менеджмент организации**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.17 Управленческое консультирование**  
*(код и наименование РПД)*

**38.03.02 Менеджмент**  
*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

**Очная, очно-заочная**  
*(форма(формы) обучения)*

**Год набора - 2025**

**Киров, 2024 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	32
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	34
	6.1. Основная литература	34
	6.2. Дополнительная литература	34
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	34
	6.4. Нормативные правовые документы	35
	6.5. Интернет-ресурсы	35
	6.6. Иные источники	35
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	36

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина Б1.В.17 «Управленческое консультирование» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код Компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПК <sub>с</sub> - 4	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК <sub>с</sub> - 4.4 (очная)	Демонстрирует способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
		ПК <sub>с</sub> - 4.3 (очно-заочная)	Демонстрирует способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК <sub>с</sub> - 6	Способен владеть знаниями инструментов и методов бизнес-планирования для поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений	ПК <sub>с</sub> - 6.2 (очная)	Демонстрирует знания инструментов и методов бизнес-планирования для поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений
		ПК <sub>с</sub> - 6.2 (очно-заочная)	Демонстрирует знания инструментов и методов бизнес-планирования для поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудоустройство или профессиональные действия	Код компонент компетенции	Результаты обучения
<p><input type="checkbox"/> подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента в ограниченном кругу финансовых продуктов</p>	<p>ПКс - 4.4 (очная) ПКс - 4.3 (очно-заочная)</p>	<p>На уровне знаний:</p> <p><input type="checkbox"/> сущности и специфики управленческого консультирования и его институтов, его отличия от других видов управленческой деятельности; содержание деятельности различных сегментах деятельности субъектов экономики;</p> <p><input type="checkbox"/> методов и способов минимизации финансовых рисков; организация системы финансового планирования и прогнозирования использованием методов фундаментального экспресс-анализа; определение специфики управленческого труда консультанта; формирование системы мониторинга деятельности на рынке в целом и его сегментов с целью повышения конкурентоспособности проблемы функционирования, роста и развития консалтинговой организации во взаимосвязи с функционированием внешней среды;</p> <p>На уровне умений:</p> <p><input type="checkbox"/> реализовать полученные знания на практике с целью решения проблем клиента наименьшими для клиента-консультанта затратами, организовать работу с целью капитализации прибыли и роста рыночной стоимости не только организаций различных форм собственности, размеров и масштабов бизнеса, но и собственной консультационной компании</p> <p>На уровне навыков:</p> <p><input type="checkbox"/> владения перспективными технологиями современным инструментарием постановки проблем, гипотез, оценки, анализа мониторинга консалтинговой деятельности организации, поддержания имиджа профессиональной этики для повышения эффективности деятельности и финансовой устойчивости организации в долгосрочной перспективе.</p>

	<p>ПКс-6.2 (очная, очно- заочная)</p>	<p>На уровне знаний: □ комплексное изучение теории разработки управленческого решения, выявление основных параметров и признаков качественного решения; теоретическое осмысление методов обеспечения качества управленческого решения, как в детерминированных условиях так и в условиях неопределенности динамичных изменений внешней и внутренней управленческой среды; На уровне умений: □ применять методы разработки и реализации управленческих решений в различных ситуациях, включая ситуации, которые характеризуются повышенным уровнем неопределенности и риска. На уровне навыков: освоить категории и практические возможности теории разработки, принятия реализации управленческих решений</p>
--	---	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. ч. / 108 астр. ч.).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических 180 часов (135 астр. ч.), выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 64 часа (48 астр. ч.) по очной форме обучения (лекционных занятий 32 ч. (24 астр. ч.), практических занятий 32 ч. (24 астр. ч.)), 24 часа (18 астр. ч.) по заочной форме обучения (лекционных занятий 8 ч. (6 астр. ч.), практических занятий 16 ч. (12 астр. ч.)). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 116 (87 астр. ч.) и 156 часа (117 астр. ч.) по очной и заочной форме соответственно.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.17 «Управленческое консультирование» изучается в 7 семестре очной формы, на 4 курсе заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области консалтинга, а также на приобретенные ранее умения и навыки, полученные бакалавром при освоении образовательных программ на предшествующих уровнях среднего образования.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.06 «Экономическая теория» (1, 2 семестр);

Б1.В.04 «Статистика» (2 семестр);

Б1.О.08 «Общий менеджмент» (2 семестр);

Б1.О.10 «Маркетинг» (5 семестр);

Б1.В.03 «Логистика» (2 семестр);

Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» (4 семестр);

Б1.О.16 «Методы принятия управленческих решений» (6 семестр);

Б1.О.12 «Цифровые технологии в менеджменте» (1,2,3 семестр);

Б1.В.ДВ.08.02 «Антикризисное управление» (5 семестр);

Дисциплина на очной форме обучения реализуется параллельно с изучением дисциплин:

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (7 семестр);

Б1.В.16 «Инновационный менеджмент» (7 семестр);

Б1.В.ДВ.06.01 «Менеджмент в международных бизнес-организациях» (7 семестр);

Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» (7 семестр).

Освоение дисциплины «Управленческое консультирование» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин на очной форме обучения:

Б1.В.18 «Управление рисками» (8 семестр);

Б1.В.19 «Управление инвестициями» (8 семестр);

На заочной форме освоение дисциплины «Управленческое консультирование» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.О.06 «Экономическая теория» (1, 2 курс);

Б1.О.08 «Общий менеджмент» (1 курс);

Б1.О.10 «Маркетинг» (3 курс);

Б1.О.19 «Основы финансового менеджмента» (3 курс);

Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» (3 курс);

Б1.О.16 «Методы принятия управленческих решений» (2 курс);

Б1.О.12 «Цифровые технологии в менеджменте» (2 курс);

Б1.В.05 «Деловые коммуникации» (2 курс);

Б1.В.03 «Логистика» (1 курс).

Дисциплина на заочной форме обучения реализуется параллельно с изучением дисциплин:

Б1.В.ДВ.08.02 «Антикризисное управление» (4 курс);

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (4 курс);

Б1.В.16 «Инновационный менеджмент» (4 курс);

Б1.В.13 «Бизнес-планирование» (4 курс);

Формой промежуточной аттестации является зачет с оценкой (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/ил разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДО	ЛР/ ДО	ПЗ/ ДО	КСР		
Тема 1	Становление развитие управленческого консалтинга.	16	2		2		12	О
Тема 2	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	16	2		2		12	О
Тема 3	Предмет и метод управленческого	20	4		4		12	О

	консультирования							
Тема 4	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	20	4		4		12	О
Тема 5	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	20	4		4		12	Т
Тема 6	Роль и природа консультирования	20	4		4		12	О
Тема 7	Выбор консультационной фирмы (консультанта)	22	4		4		14	О,Р
Тема 8	Процесс консультирования	22	4		4		14	О,К
Тема 9	Оценка результатов консультирования	24	4		4		16	О, ПЗ
Промежуточная аттестация								ЗаО
<b>Всего</b>		<b>180</b>	<b>32</b>		<b>32</b>		<b>116</b>	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), контрольная работа (КР), кейс (К), эссе (Э), реферат (Р), и Д (дискуссия), практическая ситуация (ПЗ), ситуационные задачи (СЗ).

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/ил разделов	Объем дисциплины, час.				СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся преподавателем по видам учебных занятий				
			Л/ ДО	ЛР/ ДО	ПЗ/ ДО		

Тема 1	Становление развитие управленческого консалтинга.	21	1		2		18	О
Тема 2	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	21	1		2		18	О
Тема 3	Предмет и метод управленческого консультирования	21	1		2		18	О
Тема 4	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	21	1		2		18	О
Тема 5	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	21	1		2		18	Т
Тема 6	Ролевая природа консультирования	21	1		2		18	О
Тема 7	Выбор консультационной фирмы (консультанта)	21	1		2		18	О,Р
Тема 8	Процесс консультирования	16,5	0,5		1		15	О,К
Тема 9	Оценка результатов консультирования	16,5	0,5		1		15	О,ПЗ
Промежуточная аттестация								ЗаО
<b>Всего:</b>		<b>180</b>	<b>8</b>		<b>16</b>		<b>156</b>	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.



Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), контрольная работа (КР), кейс (К), эссе (Э), реферат (Р), и Д (дискуссия), практическая ситуация (ПЗ), ситуационные задачи (СЗ).

формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО)

## Содержание дисциплины

Тема 1. Становление и развитие управленческого консалтинга.

Определение понятия "Управленческое консультирование". Характерные черты управленческого консультирования. Принципы управленческого консультирования. Управленческое консультирование как деловая услуга. Управленческое консультирование - специфическая отрасль бизнеса. Продукт консультационной деятельности. Процесс производства и продажи консалтинговых услуг. Субъект и объект консультирования. Основные виды деловых услуг в России. Особенности консультационных услуг. Формы оказания консультационных услуг: Внешние и внутренние консультанты.

Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию

Помощь консультанта при выявлении и решении специфических технических проблем. Работа консультанта. Основные цели использования консультантов. Задачи, с которыми сталкиваются консультанты в организациях. Спрос на управленческое консультирование. Определения управленческого консультирования (УК) и его применения к ситуациям и проблемам управления. Два подхода к УК: функциональный и профессиональный. Их отличия и взаимосвязь.

Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования

Независимость консультационной службы. Определение метода и методики консультирования. Классификация методов консультирования: попредметная и методологическая. Попредметная классификация: консультирование по общему управлению, консультирование по административному управлению, консультирование по финансовому управлению, консультирование по управлению кадрами, консультирование по маркетингу, консультирование по организации производства, консультирование по информационным технологиям, специализированное консультирование. Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта. Процессное, обучающее, экспертное консультирование.

Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования

Основные формы услуг, предоставляемые консультационными компаниями. Субъект и объект консультирования. Принципы поведения консультанта в процессе консультирования. Основные типы консультационных организаций, относящиеся к внешним консультантам. Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. Типология управленческого консультирования.

Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования

Управленческое консультирование в России: становление рынка консультирования в России; специфика консультационной деятельности в России. Классификация консалтинговых структур России. Классификация консультационных услуг.

Тема 6. Ролевая природа консультирования

Понятие ролей консультанта. Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта. Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы. Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист - влияние на клиента. Консультант - технический эксперт - директивная роль, существенные знания консультанта. Консультант-инструктор и преподаватель - инструктаж или обучение в пределах системы клиента. Консультант-помощник в решении проблем - синергический подход к сотрудничеству с клиентом. Обнаружение фактов - консультант в качестве исследователя. Консультант-специалист по процессам - межличностная и межгрупповая динамика, влияющая на процесс решения проблемы и изменений.

#### Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

Выбор консультационной фирмы (консультанта). Основные причины найма. Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Критерии отбора консультантов. Критерии выбора консультанта. Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами. Порядок оценки предложений.

#### Тема 8. Процесс консультирования

Подходы в консультировании. Управленческое консультирование- совершенствование управления предприятием. Кадровое консультирование - подбор и расстановка кадров на предприятии. Обучающее консультирование - повышение квалификации существующего персонала предприятия. Психологическое тестирование - выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Два основных подхода к реализации консалтинговых проектов. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений.

#### Тема 9. Оценка результатов консультирования

Качество консультационных услуг. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала. Оценка результативности и эффективности консультирования. Результаты сотрудничества по консультационному проекту. Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования. Основные показатели результативности для консультантов.

### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 «Управленческое консультирование» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Становление и развитие управленческого	Опрос

консалтинга.	
Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	Опрос
Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования	Опрос
Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	Опрос
Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	Тестирование
Тема 6. Ролевая природа консультирования	Опрос
Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта)	Опрос, реферат
Тема 8. Процесс консультирования	Опрос, кейс
Тема 9. Оценка результатов консультирования	Опрос, практическое задание
<b>Очно-заочная форма</b>	
Тема 1. Становление и развитие управленческого консалтинга.	Опрос
Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	Опрос
Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования	Опрос
Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	Опрос
Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	Тестирование
Тема 6. Ролевая природа консультирования	Опрос
Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта)	Опрос, реферат
Тема 8. Процесс консультирования	Опрос, кейс
Тема 9. Оценка результатов консультирования	Опрос, практическое задание

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».
2. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО))?
3. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой.
4. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
5. Кто является участником процесса консультирования?

##### **Типовые оценочные материалы по теме 2**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?

2. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
3. Что является целью управленческого консультирования?
4. Перечислите задачи управленческого консультирования.
5. Кому следует заниматься управленческим консультированием?

### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
4. В чем воплощается методология консультирования?
5. Что означает термин «методика консультирования»?
6. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
7. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
8. Какие методики относятся к универсальным методикам?

### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.
4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?

### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

Средство оценивания - тестирование.

Тестовые задания

**1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:**

- а. Менеджмент-консалтинг.
- б. Организация производства.
- в. Служба скорой помощи.
- г. Управление-Сервис.

**2. «Золотые годы» управленческого консультирования — это:**

- а. 1930—1940 гг.
- б. 1950—1960 гг.

в. 1980—1990 гг.

**3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:**

- а. Созданием большого количества консалтинговых компаний.
- б. Быстрым развитием экономики.
- в. Интернационализацией промышленности.

**Типовые оценочные материалы по теме 6**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Какие роли выполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
3. Ролевая природа консультанта

**Типовые оценочные материалы по теме 7**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какими двумя способами руководители российских компаний-клиентов выбирают консультантов?
2. Существует ли в России универсальная методика выбора консультантов?
3. От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?
4. Из каких источников можно получить информацию о консультантах и консультационных компаниях?
5. Каковы характерные ситуации участия консультантов в разрешении проблем российских предприятий?
6. Какие факторы обуславливают успех взаимодействия клиента с консультантами?
7. Какие существуют три стадии процедуры отбора консультанта? Дайте краткую характеристику каждой из них.
8. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.

Оценочное средство - реферат

**Примерные темы рефератов**

1. Определение и классификация управленческого консультирования.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования.

**Типовые оценочные материалы по теме 8**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
2. Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы

знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.

3. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?
4. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?
5. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
6. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
7. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?

Средство оценивания – кейс

Консультационные услуги, оказываемые компанией-консультантом компании клиент оформляются в виде консультационного кейса.

Консультационный кейс — развернутый отчет консультанта по разрешению неблагоприятной управленческой ситуации.

Помимо оформления консультационного кейса, как завершающего отчета консультанта, клиентом и консультантом заключаются договор на оказание консультационных услуг и акт приема-сдачи работ.

Переговоры о заключении договора на оказание консультационных услуг являются самым сложным моментом в процессе подготовки и выполнения консультационного проекта, поскольку именно в этот момент формируются ожидания клиента и его видение результатов проекта. Поскольку клиент, как правило, плохо представляет себе объем и сложность работ, а консультант незнаком с реальной ситуацией на предприятии или в организации, риск «обманутых ожиданий» очень велик.

Поэтому, для минимизации риска необходимо руководствоваться следующими положениями:

консультанту не следует буквально выполнять требования клиента, он должен критически подходить к ним, формировать его ожидания;

консультант не должен всецело полагаться на «аналогичный» опыт, полученный на других предприятиях, и «подгонять» ситуацию под уже известную;

консультант должен дать понять клиенту, что он (консультант) не может принимать на себя полную и исключительную ответственность за успех проекта.

В случае успешного завершения переговоров и заключения договора на оказание консультационных услуг отношения между консультантом и клиентом переходят на другой уровень. С этого момента консультант и клиент — партнеры, причем в интересах обоих, чтобы это партнерство продолжалось и после завершения проекта. Другими словами, главная цель консультанта — завоевать и сохранить доверие клиента. Успешно выполненный проект может способствовать росту доверия, но не гарантирует его; также: неуспешный проект не обязательно разрушает доверие. Таким образом, критерием успешности проекта можно считать утверждение: проект следует считать успешным, если за ним следует новый проект.

## **Типовые оценочные материалы по теме 9**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
2. Что понимается под качеством консультирования?
3. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
4. Чем предопределяется качество консультирования?

Средство оценивания – практическое задание

Заказчик: Группа компаний, осуществляющая транспортно-экспедиционные услуги, одна из крупнейших компаний в данной отрасли в центральной Сибири. В состав группы входят две компании, одна из которых занимается собственно транспортно-

экспедиционными услугами, вторая является автокомбинатом, который обслуживает и содержит весь автопарк группы.

Причина обращения к консультантам: Систему внутреннего контроля и учета в компании собственник оценивал как непрозрачную. Было очевидно, что назрела необходимость повышения эффективности оперативного управления и системы управленческого контроля существующих в компании бизнес процессов.

Техническое задание для консультантов:

Цель консалтинга: получение рекомендаций по оценке текущего состояния бизнеса в целом и организация эффективного планирования и контроля.

Этапы выполнения работы:

1. Анализ эффективности системы внутреннего контроля и договорных отношений на предмет соответствия виду деятельности и адекватности отражения в бухгалтерском учете.

2. Анализ эффективности контроля сохранности имущества, в том числе находящегося в лизинге.

3. Анализ эффективности использования схем с лизинговым имуществом, в том числе «возвратный» лизинг.

### Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Параметр	Оценка (по 5-балльной шкале)
<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой	5 «отлично»
<input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;	4 «хорошо»

<p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>	
<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p><input type="checkbox"/> в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>	<p>3 «удовлетворительно»</p>

### Шкала оценивания практического задания

Параметр	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, обосновал решение точной ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	5 «отлично»
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление.	4 «хорошо»
Обучающийся изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление	2 «неудовлетворительно»

#### Примечание:

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.



**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: реферата**

Параметр	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающимся обоснована актуальность темы. Содержание соответствует выбранной теме. Введение содержит четко сформулированные цель, задачи исследования. Работа имеет логическую структуру и разделы сбалансированы. Используется актуальная библиографическая база. Высока степень самостоятельности работы. Заключение обобщает полученные в ходе исследования вывод. Работа правильно оформлена, соблюдены технический формат работы (шрифт, интервал, поля, отступы и т.д.), орфографические и пунктуационные нормы, график подготовки и сроки сдачи законченной работы.	5 «отлично»
Тема работы в целом раскрыта. Цель и задачи в основном выполнены, обоснована актуальность темы. Реферат имеет логическую структуру, однако разделы не совсем сбалансированы. Материал изложен грамотным, научным языком. Заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы. Используется актуальная библиографическая база. Некоторые аспекты реферата недостаточно полно освещены. Работа оформлена в целом в соответствии с требованиями стандарта.	4 «хорошо»
Основные вопросы работы раскрыты слабо. Цель работы в основном достигнута. Реферат имеет структуру, однако разделы несбалансированны. Некоторые аспекты основной части недостаточно полно освещены; малое число ссылок на источники литературы. Работа носит несамостоятельный характер. Имеются замечания к оформлению работы.	3 «удовлетворительно»
Основные вопросы реферата не раскрыты. Цель работы не достигнута, задачи не выполнены. Работа не имеет чёткой логической структуры. Имеет место копирование больших частей информации из одного-двух источников – работа не носит самостоятельного характера. Имеются замечания к оформлению работы.	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования**

Параметр	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2 «неудовлетворительно»

**5. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

**5.1 Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет проводится в форме тестирования

**5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерии оценивания
ПК <sub>с</sub> – 4.1 Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<input type="checkbox"/> умеет обобщать и систематизировать информацию для создания базы данных и моделирования логистических систем управления с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; <input type="checkbox"/> демонстрирует умение осуществлять анализ элементов логистического управления организацией с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<input type="checkbox"/> продемонстрированы умения обобщать и систематизировать информацию для создания базы данных и моделирования логистических систем управления с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - продемонстрированы умения осуществлять анализ элементов логистического управления организацией с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

**Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

**Типовые тестовые задания для подготовки к зачету с оценкой**

- 1. Характерной чертой управленческого консультирования является:**

- а) Эффективность.
- б) Неопределенность.
- в) Независимость.
- г) Компетентность.

**2. Консультирование с позиций функционального подхода – это:**

- а) Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
- б) Любая форма оказания помощи клиенту.
- в) Приход консультанта на объект консультирования.
- г) Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

**3. Управленческое консультирование – это понятие:**

- а) Плановой экономики.
- б) Экономики переходного периода.
- в) Рыночной экономики.
- г) Нестабильно развивающейся экономики.

**4. Предметом консультирования являются:**

- а) Экономика.
- б) Метод управления предприятием.
- в) Экономика и управление.
- г) Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

**5. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются:**

- а) Реформирование государственной структуры.
- б) Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
- в) Улучшение ситуации, с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
- г) Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

**6. Компании привлекают консультантов по управлению для:**

- а) Уменьшения или ликвидации неопределенности при анализе взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
- б) Повышения квалификации персонала компании.
- в) Проведения налоговой проверки.
- г) Проведения аудиторской проверки.

**7. Этические стандарты консультирования:**

- а) Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
- б) Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
- в) В консультировании не существует никаких этических норм.
- г) Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

**8. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:**

- а) АКЭУ, АКУОР, НГПК.
- б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОМ.
- в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.

г) АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

**9. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.
- г) Иногда.

**10. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:**

- а) Торговля, Рекрутмент, Логистика.
- б) Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
- в) Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
- г) Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

**11. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:**

- а) Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
- б) Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
- в) По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
- г) Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

**12. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:**

- а) Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
- б) Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
- в) Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR – услуги.
- г) Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

**13. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:**

- а) Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
- б) Отчеты, Репрезентации, Проекты.
- в) Справки, Проекты, Программы.
- г) Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

**14. Процесс консультирования:**

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

**15. Кто является субъектом консультирования?**

- а) Клиенты.
- б) Внешние консультанты.

- в) Внутренние консультанты.
- г) Западные консультанты.

**16. Объектами консультирования могут являться:**

- а) Частные и государственные предприятия.
- б) Зарубежная консультационная организация.
- в) Отечественная консультационная организация.
- г) Ассоциация консультантов.

**17. Консультант – это:**

- а) Аудитор.
- б) Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
- в) Специалист, имеющий управленческое образование.
- г) Специалист, имеющий экономическое образование.

**18. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:**

- а) Широкий кругозор.
- б) Ораторские навыки.
- в) Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
- г) Умение принимать решения.

**19. Эффективный консультант должен:**

- а) Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
- б) Владеть педагогикой и риторикой.
- в) Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
- г) Обладать навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

**20. Одиночный консультант:**

- а) Это консультант без образования юридического лица.
- б) Это одинокий человек.
- в) Индивидуалист.
- г) Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

**21. Условием оказания консультационной помощи является:**

- а) Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
- б) Желание консультанта.
- в) Желание клиента.
- г) Директивное предписание.

**22. Основным фактором производства консультационных услуг является:**

- а) Интеллектуальный капитал.
- б) Ораторское искусство.
- в) Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
- г) Знание иностранных языков.

**23. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:**

- а) Этапа, фазы, стадии.
- б) Стадии, этапа, процедуры.
- в) Фазы, стадии, процедуры.
- г) Процедуры, стадии, этапа.

**24. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?**

- а) Фазой процесса консультирования.
- б) Этапом процесса консультирования.
- в) Стадией процесса консультирования.
- г) Процедурой процесса консультирования.

**25. Сколько этапов входит в процесс консультирования?**

- а) 5.
- б) 3.
- в) 4.
- г) 2.

### Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а,в,г	б	в	г	в	а	а	а	а	б,г	б	в	г	в	б,в,
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
а	б	в	г	а	а	а,в	а	б	а					

### Вариант 2

1. Расставить в логической последовательности основные этапы блок-схемы диагностики

М п	Этап блок-схемы диагностики
а	<u>Целеполагание</u> Ранжирование целей Построение дерева целей
б	<u>Предварительная диагностика</u> Сбор и обработка предварительной информации Принятие решения о консультировании
в	<u>Диагностика</u> Построение дерева проблем Декомпозиция, анализ, синтез, систематика

2. Проектная стадия не включает ...

- А) фазу диагностики
- Б) фазу разработки решения;
- В) фазу внедрения решения;
- Г) фазу составления заключительных отчетов.

3. Процессное консультирование:

- а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
- б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
- в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
- г) полное погружение участников в проблематику;

д) экспресс-анализ ситуации.

4. В зависимости от полноты и достоверности информации различаются ... решения.

- А) детерминированные и вероятностные;
- Б) общие и частные.

5. Основными этапами фазы принятия управленческого решения являются ...

- А) анализ возможных вариантов, выбор окончательного варианта решения и его оформление;
- Б) доведение принятого решения до исполнителей, инструктаж исполнителей и проверка исполнения.

6. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

7. Организационные интервенции - это:

- а) процесс поглощения и слияния компаний;
- б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
- в) поиски конкурентов, «шпионство» в компании.

8. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

9. Реинжиниринг – это ... .

- А) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
- Б) тщательное исследование одного (или нескольких) направлений деятельности фирмы.
- В) система знаний о явлениях природы и процессах объективного мира.

10. Бенчмаркинг – это ... .

- А) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.
- Б) прогнозирование развития организации.

11. Аутсосинг – это ... .

- А) одна из форм организации бизнеса, предусматривающая передачу части определенных функций фирмы на договорной основе другой организации;
- Б) совмещение профессий на контрактной основе.

12. Деловые игры используются в управленческом консультировании для решения следующих исследовательских проблем:

- А) сбора информации, проверки гипотез и теорий в условиях лабораторного эксперимента, обеспечения взаимодействия путем конструирования имитационной модели.
- Б) получения окончательного решения и его тиражирования.

13. Коммуникации в управленческом консалтинге – это...

- А) информационные связи внутри организации и между организациями.
- Б) обучение персонала клиентской организации.

14. Экспертное консультирование - это:

- а) сбор консультантом информации о клиенте;
- б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- г) приглашение эксперта.

15. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) в команде на основе доверительных отношений;
- б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

16. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) нежелание перенимать опыт.

17. ... - совокупность сведений о системе управления и внешней среде.

- А) Информация;
- Б) Логистика.
- В) Система знаний о явлениях природы

18. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

19. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- А) предмет консультирования;
- Б) виды консультирования;
- В) объекты консультирования.

20. Где работают внутренние консультанты?

- а) в консультирующей организации;
- б) в организации-клиенте;
- в) в научно-исследовательском институте;
- г) в ассоциации консультантов.

21. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

- а) планирование задания;



- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) обучение клиента.

22. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) первый контакт с клиентом.

23. Основными формами оплаты консалтинговых услуг являются:

- А) сдельная, сдельно-премиальная,
- Б) сдельно-прогрессивная и аккордная;
- В) повременная, фиксированная, комбинированная оплата, а также процент от результата.

24. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) ораторское искусство;
- в) гибкость и легкая адаптивность;
- г) знание иностранных языков.

25. Процесс консультирования:

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

Ответы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
БВА	А	Б	А	А	А,В	Б	А	А	А
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	А	А	Б	В	А	А	В	Б	Б
21	22	23	24	25					
А,Г	А	В	А	В					

### Шкала оценивания

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на *зачете* (40 баллов). Для удобства расчётов обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на зачете из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

**Значения рейтинговых баллов при прохождении промежуточной аттестации**

### Оценочная шкала уровня знаний, умений и навыков (зачет с оценкой)

Показатели	Баллы/оценка
<b>Тестирование</b>	
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	100-86
Дано не менее 80% правильных ответов	85-70
Дано не менее 50% правильных ответов	69-50
Дано менее 50% правильных ответов	До 50

### Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	«не зачтено»
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	

### 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения зачета с оценкой включает:

- проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### **Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости**

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Управленческое консультирование» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

**Лекционные занятия** направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

**Практические занятия** имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

**Самостоятельная внеаудиторная работа** включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Управленческое консультирование» проводится в форме следующих мероприятий:

- контроль посещения лекционных занятий;

- контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

- контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится

в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

## **Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины**

### **Рекомендации по самостоятельной работе студента**

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

- 1) Прочитать теоретический материал учебника.
- 2) Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
- 3) Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
- 4) Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

### **Рекомендации по подготовке к устному ответу**

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

### **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

### **Рекомендации по решению практического задания**

Общий алгоритм для решения экономической задачи прочитывается так:

1. Чтение и анализ условия задачи. Вы должны понять, о чём идёт речь в задаче, какие понятия используются, о каких принципах, законах или явлениях идёт речь.
2. Анализ данных. Подумайте, каким способом по ним можно получить требуемый результат. Это может быть использование готовых формул, вывод формул, построение логических цепочек.
3. Применение способа к исходным данным, в частности, проведение вычислений.
4. Анализ ответа с точки зрения его смысла и соответствия условию.

### **Рекомендации по подготовке рефератов**

Подготовка и защита рефератов - одна из форм учебной работы.

Реферат – предполагает доклад обучающегося по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п.

Подготовка рефератов по дисциплине «Стратегический маркетинг» предполагает решение следующих задач:

углубление знаний по актуальным теоретическим вопросам маркетинга, творческое применение этих знаний к избранной студентом теме;

усвоение зарубежного опыта маркетинговой деятельности, возможностей и проблем его практического использования в российских условиях, в деятельности будущих дипломированных специалистов;

совершенствование умения изучать различные литературные источники (монографии, статьи периодической печати и т.п.) по избранной теме и на основе их критического анализа самостоятельно и грамотно излагать материал, делать аргументированные выводы и предложения;

развитие навыков правильного оформления письменной работы.

Реферат не должен иметь ничего общего с простым дублированием материала, заимствованного из одного или нескольких литературных источников, то есть ничего общего с плагиатом и компиляцией. В нем должен быть проведен анализ всего материала, относящегося к избранной студентом теме и содержащегося в проработанной автором литературе.

#### 1. Выбор темы

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Студенту целесообразно самостоятельно подходить к выбору темы, руководствоваться собственными интересами и наклонностями. Исходя из круга своих интересов, студенты могут предлагать темы рефератов, не вошедшие в перечень тем, рекомендуемых преподавателем. В данной ситуации необходимо обязательно согласовать предлагаемую тему реферата с преподавателем.

Выбрав тему реферата, необходимо:

Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать заново литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой по дисциплине «Стратегический маркетинг», получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе и в маркетинговой деятельности.

Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами, имеющимися в библиотеке Кировского филиала РАНХиГС, а также в библиотеках г. Кирова.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях, в том числе в журналах: «Маркетинг», «Практический маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Российский экономический журнал (РЭЖ)», «Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)», «Экономист», «Вопросы экономики» и др.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

Итогом предварительного этапа работы должен стать план реферата.

#### 2. Составление плана реферата

План реферата определяет не только круг вопросов, которые должны быть затронуты в избранной теме, но и основное содержание реферата. Он позволяет студенту получить общую ориентацию в материале темы, обеспечивает его правильный отбор и логику изложения.

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

### 3. Систематизация собранного материала и написание реферата

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант. Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Хорошо продуманный план, каждый пункт которого обеспечен строго отобранным материалом, - важнейшая предпосылка успешного написания реферата.

Начинать необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

В соответствии с планом, текст основной части реферата необходимо разделить на вопросы и подвопросы (пункты) с соответствующим распределением собранного материала. Выделение любого вопроса, подвопроса (пункта), структуризация реферата в целом должны осуществляться по формуле: задача - разработка - вывод.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

### **Методические рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)**

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

*Методика решения ситуационных задач.*

#### 1. Понимание задачи:

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;  
какого рода требуется результат;

должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр ситуационных задач:

просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:

необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

## 4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

## 5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

## 6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения

должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 8. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

### **Вопросы для самостоятельной работы обучающихся**

1. Сущность понятия «Управленческое консультирование».
2. Виды консультационного обслуживания.
3. Специфика консультационных услуг в России.
4. Консалтинг как форма бизнеса.
5. Финансовый консалтинг.
6. Безопасность организации — новое направление консалтинга.
7. Планирование как важнейший инструмент управленческого консультирования.
8. Аудит и управленческое консультирование.
9. Профессиональные консультанты.
10. Причины и основания для обращения к консультантам.
11. Принятие решений о приглашении консультанта (консультационной фирмы).
12. Анализ проблем клиентской организации.
13. Критерии профессионализма консультанта.
14. Виды консультационных услуг.
15. Спрос на российском рынке консультационных услуг.
16. Организация внешнего консультирования.
17. Организация внутреннего консультирования.
18. Ассоциации консультантов.
19. Определение потенциальных консультационных фирм (консультантов)
20. Структура и содержание предложений.
21. Модель профессиональной компетенции консультанта.
22. Специфика товара «консультационная услуга».
23. Анализ и сегментирование рынка консультационных услуг.
24. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
25. Информация об уровнях гонораров.
26. Анализ предложений консультационных фирм.
27. Контракт на консультационные услуги.
28. Принципы организации отношений между клиентом и кон



29. Модели консультирования.
30. Экспертное консультирование.
31. Консультирование по проекту.
32. Консультирование по процессу.
33. Процесс консультирования.
34. Управление консультационным проектом.
35. Методы и оценка результатов консультирования.
36. Система измерения и оценки услуг в клиентской организации.
37. Качество консультационных услуг.
38. Организационные структуры, адекватные консультационной деятельности.
39. Разработка стратегии маркетинга в консультационном обслуживании.
40. Сопутствующие услуги к консультационному обслуживанию.
41. Тактические приемы, применяемые в маркетинге консультационных услуг.
42. Особенности коммуникационных процессов на рынке консультационных услуг.
43. Особенности имиджа профессионального консультанта.
44. Развитие рекламы на рынке консультационных услуг.
45. Пролонгация сотрудничества с клиентом.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **7.1. Основная литература**

1. Забродин В.Ю. Управленческий консалтинг: учебное пособие - М.: Юрайт, 2018.  
<https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Блинов А.О. Управленческое консультирование. М.: «Дашков и К», 2014.
2. Сударьянто Я.П., Гуреев А.В. Международный рынок консалтинговых услуг в России. М.: Юрайт, 2014.
3. Кёнигсвизер Р. Введение в системное консультирование организаций. М.: Институт консультирования и системных решений, 2013.
4. Соколова М.М. Управленческое консультирование. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
5. Синякова М.Г. Основы управленческого консультирования. Ростов н/Д.: Феникс, 2015.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: [http://www.consultant.ru/popular/cons/1\\_1.html](http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html).
2. Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система КонсультантПлюс: Версия Проф.: <http://www.consultant.ru>
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: федер. закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ (в ред. от 28.07.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. - N 31 (ч. I). - Ст. 3448.
4. О защите прав потребителей: закон Рос. Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 // Рос. газ. – 1992. – 8 февраля.

5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ. М.: Изд-во "Омега-Л", 2014.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. Журнал «Управленческое консультирование», Москва: <http://www.dis.ru>
2. Консультационные услуги в области государственного управления: <http://www.pacioli.ru/>
3. Консалтинговые услуги ТЕХНОКОНСАЛТ-МЕНЕДЖМЕНТ: <http://www.tc-m.ru/>
4. Трофимова О.К. Международная классификация консалтинговых услуг: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-06.shtml>.
5. Управленческое консультирование: <http://www.cfin.ru>
6. Цель, задачи и этапы консультирования: <http://www.consulting.ru>
7. Официальный сайт Кировского филиала РАНХиГС: <http://lip.ranepa.ru>
8. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
9. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
11. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);
12. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
13. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);
14. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
15. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
16. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
17. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;
18. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

#### **7.5. Иные источники**

1. Журнал «Управление качеством»
2. Журнал «Консалтинг»
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW Central European Business Review (Прага) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)
5. EASTERN EUROPEAN BUSINESS AND ECONOMICS JOURNAL Eastern European Business and Economics Studies Centre (Riga) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)
6. ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT [https://elibrary.ru/title\\_items.asp?id=56364](https://elibrary.ru/title_items.asp?id=56364)
7. EKONOMICKE TRENDY [https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=57971](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=57971)
8. OIKONOMOS: JOURNAL OF SOCIAL MARKET ECONOMY <http://oikonomos-journal.org/contacts>
9. Emerald Management Xtra Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

#### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Реализация учебной дисциплины Б1.В.14 «Управленческое консультирование» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным

оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DF. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия
Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС - КУРС Максимум. Версия 1»	предназначена для высших учебных заведений экономического профиля, курсов подготовки и переподготовки управленческих кадров, а также – для самообразования лиц разных категорий. Содержит учебный материал по широкому кругу вопросов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия: бухгалтерский учет, финансовая, управленческая и налоговая отчетность, отчетность по МСФО, финансовый менеджмент (анализ финансовых показателей, операционный анализ, анализ капиталов, инвестиционный анализ) и др.

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>

