

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*Кафедра менеджмента*

Рабочая программа дисциплины

**Менеджмент-консалтинг**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Организация и управление предпринимательской деятельностью
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр

Москва  
2019

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

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-1 - способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные свойства консультационной услуги, понятие и критерии управленческого консалтинга для решения проблем и повышения эффективности управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;</li> <li>- формы организации консультационной деятельности, процедуру и критерии выбора консультантов и консультационных фирм.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать возможности решения проблем собственными силами или с привлечением внешних консультантов;</li> <li>- четко формулировать, описывать и структурировать проблемы организации для последующей постановки задач перед консультационной компанией;</li> <li>- собирать, анализировать информацию о консультационных фирмах (консультантах).</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки управленческих решений, на основе полученных данных от консультационных компаний (консультантов, советников);</li> <li>- навыками управления персоналом консалтинговых фирм и качественным взаимодействием с различными компаниями.</li> </ul>
<p>ПК-2 - способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы консультационной деятельности, формы и методы ценообразования на консультационные услуги;</li> <li>- стадии и этапы консультационного процесса, классификацию и методы управленческого консультирования.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать техническое задание, моделировать результаты привлечения консультантов и составлять предложение консультационной компании;</li> <li>- правильно распределять роли и виды работ консультантов для максимальной результативности формирования предложений на основе оценки административных (бизнес) процессов;</li> <li>- выбирать методы, позволяющие добиться наилучших результатов при решении консультантами сформулированных проблем;</li> <li>- управлять качеством и реализацией консультационного проекта и передачи информации государственным и муниципальным служащим;</li> <li>- разрабатывать систему оценки процесса консультирования и его результата.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками проведения конкурсных мероприятий по выбору консультационных компаний (консультантов, советников);</li> </ul>

	- приемами ценообразования на услуги управленческого консультирования.
--	--

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного плана ОПОП. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Управление проектами в современных условиях», «Экономические проблемы развития предпринимательства», «Стратегический менеджмент. Управление изменениями», «Современные проблемы корпоративного управления» и др., является необходимой основой для прохождения практики и написания выпускной квалификационной работы.

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В частности, выпускник, освоивший программу магистратуры, в соответствии с организационно-управленческим видом деятельности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими;

## 3. Объем дисциплины

Виды учебной работы		Формы обучения
		Очная
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы		3/108
Контактная работа:		
	Занятия лекционного типа	4
	Занятия семинарского типа	12
	Промежуточная аттестация: Зачет / <b>зачет с оценкой</b> / экзамен /	0,15
Самостоятельная работа (СРС)		91,85

## 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

#### 4.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	

1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	1		2				23
2.	Тема 2. Организационные основы управленческого консультирования	1		2				23
3.	Тема 3. Процессы и методы управленческого консультирования	1		4				23
4.	Тема 4. Результативность и эффективность	1		4				22,85
	<b>Промежуточная аттестация</b>	0,15						
	<b>Итого</b>	108						

#### 4.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

##### 4.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	Введение в управленческое консультирование. Сущность и виды управленческого консультирования. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования.
2.	Тема 2. Организационные основы управленческого консультирования	Классификация консультационных услуг. Структура консультационных компаний.
3.	Тема 3. Процессы и методы управленческого консультирования	Основные стадии процесса консультирования. Решения в системе управленческого консультирования. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании. Моделирование в управленческом консультировании. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании.
4.	Тема 4. Результативность и эффективность	Информационное обеспечение управленческого консультирования. Ценообразование в оказании консультационных услуг. Комплекс маркетинга и управление качеством предоставления консультационных услуг. Эффективность консультационных услуг, регламентация и управление результатом по показателям деятельности и взаимодействия. Управление персоналом консультационных компаний. Развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов.

#### 4.2.2. Содержание практических занятий

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание практического занятия</b>
1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	Введение в управленческое консультирование. Сущность и виды управленческого консультирования. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования.
2.	Тема 2. Организационные основы управленческого консультирования	Классификация консультационных услуг. Структура консультационных компаний.
3.	Тема 3. Процессы и методы управленческого консультирования	Основные стадии процесса консультирования. Решения в системе управленческого консультирования. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании. Моделирование в управленческом консультировании. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании.
4.	Тема 4. Результативность и эффективность	Информационное обеспечение управленческого консультирования. Ценообразование в оказании консультационных услуг. Комплекс маркетинга и управление качеством предоставления консультационных услуг. Эффективность консультационных услуг, регламентация и управление результатом по показателям деятельности и взаимодействия. Управление персоналом консультационных компаний. Развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов.

#### 4.2.3 Содержание самостоятельной работы

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>
1	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	Введение в управленческое консультирование. Сущность и виды управленческого консультирования. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования.
2	Тема 2. Организационные основы управленческого консультирования	Классификация консультационных услуг. Структура консультационных компаний.
3	Тема 3. Процессы и методы управленческого консультирования	Основные стадии процесса консультирования. Решения в системе управленческого консультирования. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании. Моделирование в управленческом консультировании. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании.
4	Тема 4. Результативность и эффективность	Информационное обеспечение управленческого консультирования. Ценообразование в оказании консультационных услуг. Комплекс маркетинга и управление качеством предоставления консультационных услуг. Эффективность консультационных услуг, регламентация и

		управление результатом по показателям деятельности и взаимодействия. Управление персоналом консультационных компаний. Развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов.
--	--	--

### **5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

#### *5.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)*

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы)</b>	<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	ПК-2	Опрос, исследовательский проект, проблемно-аналитическое задание
2.	Тема 2. Организационные основы управленческого консультирования	ПК-2	Опрос, проблемно-аналитическое задание, информационный проект
3.	Тема 3. Процессы и методы управленческого консультирования	ПК-1	Опрос, исследовательский проект, тестирование
4.	Тема 4. Результативность и эффективность	ПК-1	Опрос, эссе, тестирование

#### 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

##### **Типовые вопросы**

1. Введение в управленческое консультирование.
2. Сущность и виды управленческого консультирования.
3. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования.

4. Классификация консультационных услуг.
5. Структура консультационных компаний.
6. Основные стадии процесса консультирования.
7. Решения в системе управленческого консультирования.
8. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании.
9. Моделирование в управленческом консультировании.
10. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Моделирование в управленческом консультировании.
2. Коммуникации в управленческом консультировании.
3. Информационные технологии в управленческом консультировании.
4. Комплекс маркетинга и управление качеством предоставления консалтинговых услуг.
5. Управление персоналом консалтинговых фирм.
6. Развитие управленческого консультирования.
7. Профессиональные объединения консультантов.

### **Проблемно-аналитическое задание**

#### **Задание 1.**

Ваша консалтинговая группа старательно работала над проектом в течение нескольких месяцев и теперь приближается к завершению подготовки документов. Но когда сегодня утром вы позвонили одному из членов группы клиента, чтобы проверить некоторую информацию, он неожиданно сказал, что вице-президент, нанявший вашу фирму, чувствует себя недопустимо отстраненным от работы консалтинговой группы и, по всей вероятности, отклонит любые ее рекомендации, считая их необоснованными и плохо продуманными. Как вы должны поступить?

#### **Задание 2.**

Находящаяся в Бостоне новая консалтинговая компания в течение двух лет увеличила свой штат с трех до ста консультантов. В настоящее время она готова к расширению своей деятельности за границей и к работе с клиентами в международном масштабе. Как бы вы могли помочь ей в разработке стратегии, и что бы вы порекомендовали?

#### **Задание 3.**

Вы – руководитель компании, которая только что сообщила о своем третьем за текущий год убытке от основной деятельности в размере свыше 100 млн. у.е. Консалтинговая фирма, которой вы поручили провести реинжиниринг компании, порекомендовала уменьшить текущие расходы на 40%, принудительно отправив на пенсию или уволив 2000 руководителей среднего уровня. Каким образом вы выберете людей на увольнение, осуществите решение и объясните причину сокращения персоналу компании и инвесторам?

### **Типовые задания к интерактивным занятиям**

*Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

Результативность и эффективность в российской экономике: проблемы и пути решения.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Организационные основы управленческого консультирования
2. Классификация консультационных услуг.
3. Структура консультационных компаний.

### **Типовые тесты**

#### **1. Консультационные услуги (консалтинг) – это:**

- а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых советов и оказанию помощи в вопросах управления на коммерческой основе.

#### **2. Управленческое консультирование – это:**

- а) использование компьютеров и информационных систем в управлении;
- б) метод совершенствования практики управления, который может быть использован как отдельным консультантом, так и частной или государственной организацией;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

#### **3. Принцип консультирования «научность»:**

- а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;
- б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;
- в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;
- г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

#### **4. Принцип консультирования «гибкость»:**

- а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;
- б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;
- в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве



нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

#### **5. Принцип консультирования «преемственность»:**

а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

#### **6. Принцип консультирования «сохранение системы»:**

а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

#### **7. Принцип консультирования «гласность»:**

а) практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

#### **8. Обязательное условие поступления в службу управленческого консультирования:**

а) использование компьютеров и информационных систем в управлении;

- б) наличие диплома (сертификата) об окончании высшего учебного заведения;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

#### **9. Информационный консалтинг:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) наличие диплома (сертификата) об окончании высшего учебного заведения;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

#### **10. Менеджмент-консалтинг:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

#### **11. Дженералист - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

#### **12. Консалтинг - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

#### **13. Консультирование по общему управлению - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

**14. Консультирование по административному управлению (администрированию) - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) оптимизация управления организацией.

**15. Консультирование по финансовому управлению - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) помощь в решении вопросов финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.;
- г) оптимизация управления организацией.

**16. Консультирование по управлению кадрами - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) помощь в решении вопросов подбора сотрудников контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе;
- г) оптимизация управления организацией.

**17. Консультирование по информационным технологиям - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) помощь в решении вопросов подбора сотрудников контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе;
- г) разработка рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

**18. Бухгалтерское обслуживание - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;
- в) помощь в решении вопросов подбора сотрудников контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе;
- г) услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет.

#### **19. Информационный консалтинг:**

- а) специализированный вид услуг, ориентированный на удовлетворение информационных потребностей клиента-заказчика, информационное сопровождение и поддержку бизнес-сделок, и выработку оптимальных путей использования информационных ресурсов в практике управления организационными изменениями;
- б) наличие диплома (сертификата) об окончании высшего учебного заведения;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

#### **20. Инжиниринг - это:**

- а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;
- б) услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов;
- в) способы автоматизированной переработки информации;
- г) услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет.

#### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1.Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и

категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.



## 9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

## 10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## 6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 6.1 Основная учебная литература

1. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебное пособие / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 191 с. — ISBN 978-5-9758-1747-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html>

2. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

### 6.2 Дополнительная учебная литература:

1. Попова, С. А. Экономический консалтинг : учебное пособие / С. А. Попова, Т. В. Сичкарь. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88529.html>

### 6.3 Периодические издания

1. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. ISSN 2309-3390: <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

2. Экономика и менеджмент систем управления. ISSN 2223-0432:  
<http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. ISSN 2075-5996:  
<http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://akeu.ru/>
4. Сайт Международного сообщества менеджеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.executive.ru/>
5. Административно-управленческий портал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>

**8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к зачету с оценкой, непосредственно перед ним.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи зачета с оценкой рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к зачету с оценкой должна проводиться систематически, в течение всего семестра.

2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до зачета с оценкой.
3. Время непосредственно перед зачетом с оценкой лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На зачете высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### ***9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)***

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

#### ***10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)***

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

#### ***11. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины***

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

##### **11.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные**

### **образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **11.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

### **11.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.