

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

Т.А. Тризно

«28» августа 2023г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой теории права,
международного права и сравнительного
правоведения

А.Н. Харитонов

«28» августа 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«КОММЕРЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Составитель(и)

**Усова Е.В., к.полит.н., доцент кафедры
теории права, международного права и
сравнительного правоведения
42.03.01. РЕКЛАМА И СВЯЗИ С
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

Направление подготовки /
специальность

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

бакалавр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2021

Курс

3

Семестр(ы)

5

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Коммерческий консалтинг» является формирование у студентов системы знаний о коммерческом консалтинге как о сфере деятельности, связанной с управлением консалтинговыми потоками и регулированием консалтинговых отношений в области экономики

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- сформировать у студентов представлений о понятийном аппарате данной дисциплины,
- изучить законов и закономерностей функционирования и развития консалтинговых процессов в сфере экономики,
- научиться анализировать управленческие процессы в экономической жизни современной России.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Коммерческий консалтинг» относится к элективным дисциплинам и осваивается в одном семестре (пятом семестре). «Коммерческий консалтинг» находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи со многими дисциплинами и базируется на следующих из них: основы менеджмента, основы теории коммуникации.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями): основы менеджмента, основы теории коммуникации.

Знания:

- основ внутренних коммуникаций, включая систему управления персоналом;
- основных инструментов менеджмента, в т.ч. маркетинговых инструментов;
- правил и этапов организации внутренних коммуникаций и мероприятий в рамках своей профессиональной деятельности;
- основ тактического планирования мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии;

Умения:

- участвовать в организации внутренних коммуникациях,
- участвовать в организации и выполнении социологических исследований, в т.ч. маркетинговых,
- оценивать совокупность политических, экономических факторов, правовых и этических норм, регулирующих развитие разных медиакоммуникационных систем на глобальном, национальном и региональном уровнях;
- оценивать профессиональные действия с учетом специфики коммуникационных процессов и механизмов функционирования конкретной медиакоммуникационной системы;
- осуществлять тактическое планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационной стратегии.

Навыки:

- организации мероприятий по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры;
- осуществления мониторинга обратной связи;
- анализа основных тенденции развития общественных и государственных институтов;
- изучения и анализа правовых и этических норм, регулирующих развитие медиакоммуникационных систем на различных уровнях;

- оценки и прогнозирования возможных трансформаций в медиасфере с учетом специфики коммуникационных процессов и механизмов функционирования конкретной медиакоммуникационной системы;
- участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): репутационный менеджмент, а также для успешной сдачи государственного экзамена.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующей(их) компетенции(ий) в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

[Указываются код(ы) и наименование(ия) формируемой(ых) компетенции(ий):

а) универсальной(ых) (УК)

б) общепрофессиональных (ОПК)

в) профессиональных (ПК)

Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий (ПК-1).

Способность применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта (ПК-3)

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК-1 Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий	<i>ИПК-1.1.1</i> основные понятия линейного менеджмента, процессы и процедуры управления в отделе по рекламе и связям с общественностью, технологии и инструменты для реализации коммуникационных проектов <i>ИПК-1.1.2.</i> основы коммуникационной стратегии и ее цели, принципы организации мероприятий и их влияние на достижение целей коммуникационной стратегии.	<i>ИПК-1.2.1</i> планировать и координировать работу отдела по рекламе и связям с общественностью, организовывать мероприятия и кампании по продвижению продукции или услуг, анализировать результаты рекламных и PR- кампаний. <i>ИПК-1.2.2</i> разрабатывать планы мероприятий на основе поставленных целей коммуникационной стратегии, определять необходимые ресурсы для	<i>ИПК-1.3.1</i> навыками построения коммуникационных стратегий и тактик, умением работать с рекламными и PR- инструментами, навыками управления проектами. <i>ИПК-1.3.2</i> навыками планирования и организации времени, навыками работы с информационными технологиями и социальными сетями для продвижения мероприятий, навыками анализа и оценки эффективности

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
	<i>ИПК-1.1.3.</i> принципы и цели корпоративной идентичности и культуры.	проведения мероприятий и управлять ими, оценивать эффективность мероприятий и корректировать планы в соответствии с полученными результатами. <i>ИПК-1.2.3</i> проводить анализ потребностей сотрудников в области внутренних коммуникаций, создавать и поддерживать позитивный образ компании среди сотрудников.	коммуникационных стратегий и мероприятий. <i>ИПК-1.3.3</i> навыками работы с информацией и коммуникациями, навыками планирования и организации мероприятий.
ПК-3 Способность применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	<i>ИПК-3.1.1</i> приоритетные принципы и функции современной маркетингово-коммуникационной деятельности <i>ИПК-3.1.2.</i> методологию количественных и качественных методов, основные способы сбора, обработки, анализа и наглядного представления информации. <i>ИПК-3.1.3.</i> технология осуществления мониторинга обратной связи с разными целевыми группами.	<i>ИПК-3.2.1</i> анализировать маркетингово-коммуникационную деятельность организаций <i>ИПК-3.2.2</i> применять количественные и качественные методы анализа, составлять аналитические отчёты, проводить презентацию результатов маркетингового исследования. <i>ИПК-3.2.3</i> осуществлять мониторинг обратной связи с разными целевыми группами.	<i>ИПК-3.3.1</i> навыком применения основных маркетинговых инструментов при планировании производства и (или) реализации коммуникационного продукта. <i>ИПК-3.3.2</i> основными алгоритмами анализа на основании имеющихся данных ситуации на рынке продукции, навыками контроля выполнения договора, приёмки результатов маркетингового исследования, необходимого для анализа ситуации на рынке продукции.

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
			<i>ИПК-3.3.3</i> навыком осуществления мониторинга обратной связи с разными целевыми группами.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 4 зачётных(ые) единиц(ы), в том числе 12 часов(а), выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часов(а) – лекции), и 132 часов(а) – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.	5	2				14	Практическая работа
Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования.			1			13	Дискуссия, практическая работа
Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.			1			13	Дискуссия, тест
Тема 4. Структура консалтинговых фирм.			1			13	Дискуссия, кейс
Тема 5. Основные стадии процесса консультирования.		2				13	Реферат, кейс
Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.			1			13	Дискуссия, Деловая игра
Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.			1			13	Дискуссия, реферат, кейс
Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.			1			13	Дискуссия, тест
Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг.			1			13	Дискуссия, реферат,

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
							кейс
Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.			1			14	Дискуссия, практическая работа
Итого		4	8			132	Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотношения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		ПК 1	ПК 3	
Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.	16	+	+	2
Тема 2. Теоретико- методологические основы консультирования.	14	+	+	2
Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.	14	+	+	2
Тема 4. Структура консалтинговых фирм.	14	+	+	2
Тема 5. Основные стадии процесса консультирования.	15	+	+	2
Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.	14	+	+	2
Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.	14	+	+	2
Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.	14	+	+	2
Тема 9. Маркетинг	14	+	+	2

консалтинговых услуг.				
Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.	15	+	+	2

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема №1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования

Возникновение коммерческого консалтинга и основные этапы его развития. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса. Учебная дисциплина «Коммерческий консалтинг» и ее роль в подготовке специалистов в области рекламы и связей с общественностью.

Предмет курса «Коммерческий консалтинг». Цель и задачи курса. Его структура и место в учебном плане. Связь курса «Коммерческий консалтинг» с другими дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов.

Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту.

Критерии привлечения консультантов. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта.

Нормативный и развивающий консалтинг.

Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности. Типы консультационной деятельности.

Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования

Характерные черты консалтинговой услуги. Родовой продукт. Ожидаемый продукт. Расширенный продукт. Потенциальный продукт. Свойства консалтинговой услуги.

Функции управленческого консультирования (теоретические, изыскательские, стимулирующие, прогностические, плановые, активизирующие, контролирующие, регулирующие функции).

Принципы менеджмент-консалтинга.

Тема №3. Классификация консалтинговых услуг

Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.

Тема № 4. Структура консалтинговых фирм

Сущность и типы организационных структур управления; их оценка.

Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку.

Организационные структуры управления консалтинговых фирм. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.

Тема № 5. Основные стадии процесса консультирования

Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.

Предпроектная стадия: фаза установления контакта между клиентом и консультантом, предварительный диагноз, план задания, составление задания на консультирование.

Проектная стадия: фаза диагностики (блок схема диагностики), разработка решения, внедрение решения.

Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.

Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании

Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач. Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании.

Реинжиниринг как метод фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования бизнес-процессов.

Бенмаркинг – механизм сравнительного анализа эффективности эффективности работы компаний.

Аутсорсинг и передача функций. Проблемы внедрения аутсорсинга в России. Всеобщее управление качеством и концепция «шесть сигм». Коучинг как тренировка на достижение наивысших результатов в минимальные сроки. Решения как продукт управленческого консалтинга. Сущность и виды управленческих решений.

Требования к решениям, принимаемым в области управленческого консалтинга. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы. Специфика этого процесса в управленческом консультировании. Традиционные и специфические методы оптимизации управленческих решений.

Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования

Необходимость и сущность информационного обеспечения управленческого консультирования. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании. Документ как основной носитель информации. Документационное обеспечение консалтинговой деятельности.

Технические средства, используемые в управленческом консалтинге и их классификация. Создание информационных систем. Автоматизированные системы управления и этапы их формирования. Сущность деловых игр. Место деловых игр в управленческом консультировании.

Уровни управленческого консультирования и классификация деловых игр, по уровням управленческого консультирования. Использование деловых игр для решения исследовательских проблем. Влияние этапов работ по управленческому консультированию на формирование целей деловых игр и их результаты.

Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге

Коммуникации в коммерческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций. Коммуникационный обмен и его этапы.

Взаимодействие «консультант-клиент». Необходимость сотрудничества консультанта и клиента. Поведенческие роли консультанта.

Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».

Мотивация и этика консультанта. Этические правила консалтингового бизнеса. Личностно-деловые качества консультанта. Профессиональная компетентность консультанта.

Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг

Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Основные характеристики услуг управленческого консультирования. Программы развития консалтинговой практики.

Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге: дипект-мейл (прямая рассылка); выставки и конференции; презентации на собраниях профессиональных и торговых ассоциаций; выпуск информационного бюллетеня; «холодный» обзвон; создание

контактной сети; публикация статей в журналах; издание книг; мониторинг «острых» проблем; создание веб-сайта; реклама в справочниках; реклама в информационных системах; реклама в печати; наружная реклама; партнерские соглашения; запросы на разработку технических предложений и смет; работа с кадровыми агентствами; рекомендации; PR – компании; спонсорская деятельность; проекты ради общего дела.

Формирование маркетинговой стратегии в управленческом консалтинге.

Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг

Особенности качества консалтинговых услуг. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Основные причины отсутствия надлежащего качества консалтинговых услуг.

Оценка качества консалтинговых услуг. Оценка консультанта. Оценка человеческого фактора. Оценка эффективности управленческого консультирования. Инновационные проекты и управленческое консультирование.

Ценообразование на консалтинговые услуги. Основные факторы определяющие цены на консалтинговые услуги. Формы оплаты консалтинговых услуг: повременная оплата, фиксированная оплата, оплата в форме процента от результата (или объекта консультирования), комбинированная оплата.

Содержание понятия «Экономическая эффективность» и факторы, влияющие на уровень экономической эффективности.

Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.

Общий и частные критерии экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы.

Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Коммерческий консалтинг» предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде дискуссий, анализа конкретных ситуаций, кейсов, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

Для обеспечения научно-исследовательской работы предлагается подготовить доклады и презентации. В качестве проверки полученных знаний студенты могут обратиться к решению тестов, а так же предлагаются контрольные вопросы для самопроверки. В процессе изучения данной дисциплины студенты должны использовать ранее полученные знания научной и судебной доктрины.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.	14	Подготовка отчета по занятию
Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования.	13	Подготовка отчета по

		занятию
Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 4. Структура консалтинговых фирм.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 5. Основные стадии процесса консультирования.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг.	13	Подготовка отчета по занятию
Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.	14	Подготовка отчета по занятию

Самостоятельная работа обучающихся - вид учебно-познавательной деятельности по освоению основной образовательной программы высшего образования, осуществляемой в определенной системе, при партнерском участии преподавателя в ее планировании и оценке достижения конкретного результата.

Форма самостоятельной работы:

- аудиторная - может реализовываться при проведении практических занятий, семинаров, выполнении лабораторного практикума; аудиторная самостоятельная работа проводится под контролем преподавателя, у которого в ходе выполнения задания можно получить консультацию.

- внеаудиторная - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся по формированию общекультурных и профессиональных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цели самостоятельной работы:

- формирование навыков самообразования, развитие познавательных и творческих способностей личности как основополагающего компонента компетентности выпускника;
- формирование научно-исследовательских компетенций студента, способности к осуществлению самостоятельных научных проектов.

Задачи самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование навыков работы со справочной литературой;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Виды самостоятельных работ:

- **репродуктивная** - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов) дисциплины (с использованием учебника, первоисточника, дополнительной литературы: подготовка тезисов, выписок, конспектирование учебной и научной литературы; составление таблиц и логических схем для систематизации учебного материала; графическое изображение структуры текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Internet; подготовка к аудиторным занятиям, деловым играм и тематическим дискуссиям; заучивание и запоминание, ответы на вопросы для самопроверки; повторение учебного материала и т.д.

- **поисково-аналитическая и практическая**: аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ, составление резюме и др.); подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях; поиск литературы и других информационных источников; составление библиографии по заданной теме: подготовка аналитических обзоров, справок; выполнение контрольных работ; выполнение упражнений; решение ситуационных; практических/профессиональных задач; моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности и т.д.

- **творческая (научно-исследовательская)**: написание научных статей и докладов; участие в научно-исследовательской работе, в разработке проектов, направленных на решение практических задач; участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, выполнение курсовых работ, специальных творческих заданий, написание эссе по проблемным вопросам, написание квалификационной работы и т.д.

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Методические рекомендации при написании реферата

Написание рефератов является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня самостоятельной работы студентов, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными и законодательными источниками, опубликованной судебной практикой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от теоретических семинаров, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, юридически грамотным языком и в хорошем стиле.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы):

- **научно-проблемный реферат**. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием. В зависимости от изучаемой темы, состава и уровня подготовки студентов тема реферата может быть одной для всех студентов или таких тем может быть несколько, и они распределяются между студентами учебной группы.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» как студентов данной учебной группы, так и с привлечением студентов других факультетов и

специальностей. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы в более расширенном формате, в частности, на круглом столе и конференции.

- обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.), как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме (разделу) курса корпоративного права. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержание статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных юридических журналах (вопросу), опубликованных в различных юридических журналах за тот или иной период, либо в сборниках.

Темы рефератов определяются как преподавателем, так и студентом самостоятельно в соответствии с темами Программы курса и согласовывается с преподавателем. При написании студентами научно-проблемных рефератов им, как правило, должна быть рекомендована преподавателем и литература, подлежащая изучению.

Основой для подготовки реферата служат, прежде всего, учебные пособия, монографии, периодические издания (журналы, газеты, вестники) посвященные непосредственно различным институтам гражданского права. Для их подборки студент может обратиться с целью согласования как непосредственно к преподавателю, так и к списку рекомендуемой по курсу литературы. Кроме того, слушателям рекомендуется предпринять самостоятельные поиски (в том числе с использованием Интернет ресурсов) соответствующих источников для написания рефератов.

Для положительной оценки реферата требуется, чтобы работа показывала самостоятельность студента в подготовке исследования / в изложении материала, аккуратность в проведении «сплошного» сравнительного правового анализа, достаточный объем изученной специальной литературы.

Методические указания по написанию эссе

Эссе – это творческая работа небольшого объема и свободной композиции, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующая на исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает субъективно окрашенное изложение мысли, позиции и может иметь научный или публицистический характер. Эссестический стиль отличает образность и установка на разговорную интонацию и лексику.

Жанр эссе предполагает не только написание текста, но и устное выступление с ним на семинарском занятии. При этом оценивается как содержание эссе, так и стиль его преподнесения.

В случае, если по каким-то причинам выступить на семинаре не удалось, эссе должно быть сдано в письменном виде преподавателю, ведущему семинарские занятия. В этом случае рекомендуемый объем эссе – 5-7 страниц.

Ниже предлагаются некоторые темы для эссе, однако, студент вправе выбрать тему для эссе самостоятельно, согласовав ее с преподавателем.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа

Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, тест</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 4. Структура консалтинговых фирм.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, кейс</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 5. Основные стадии процесса консультирования.	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Реферат, кейс</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, Деловая игра</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, реферат, кейс</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, тест</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, реферат, кейс</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.	<i>Не предусмотрено</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы по дисциплине используются:

- использование возможностей Интернета в учебном процессе (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление учащихся с оценками и т.д.);
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронные библиотеки, журналы и т.д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) семинаров с использованием презентаций и т.д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т.е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (или системы управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

**Перечень программного обеспечения
на 2023–2024 учебный год**

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
VLC Player	Медиапроигрыватель
WinDjView	Программа для просмотра файлов в формате DJV и DjVu

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

**Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
на 2023–2024 учебный год**

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com <i>Имя пользователя: AstrGU</i> <i>Пароль: AstrGU</i>
Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Коммерческий консалтинг» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции (компетенций)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.	ПК-1, ПК-3	1. Кейс 2. Тест
Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Тест
Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест 4. Контрольная работа
Тема 4. Структура консалтинговых фирм.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест
Тема 5. Основные стадии процесса консультирования.	ПК-1, ПК-3	1. Кейс 2. Тест
Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест

Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест
Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Тест
Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест
Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.	ПК-1, ПК-3	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс 3. Тест

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов

Шкала оценивания	Критерии оценивания
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Введение в коммерческий консалтинг. Сущность и виды консультирования.

Цель занятия: формирование у студентов знаний о сущности и видах управленческого консультирования

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Возникновение управленческого консалтинга и основные этапы его развития.
2. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.
3. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту.
4. Критерии привлечения консультантов.
5. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта.
6. Нормативный и развивающий консалтинг.
7. Характерные особенности консультирования в области управленческой

деятельности.

8. Типы консультационной деятельности.

Практическое задание.

Методы и способы сбора информации для проведения консалтинга в связях с общественностью.

Цель работы: сформировать навык разработки и пилотирования формализованного вопросника (анкеты).

1. Разработать анкету для сбора первичной информации. Анкета должна содержать: служебная информация (номер, коды интервьюера, места опроса, даты, длительности беседы и т.п.), обращение к респонденту, вопросы. Примерное число вопросов в анкете 30–50 вопросов.

Провести пилотное исследование с помощью разработанной анкеты. Представить результаты пилотирования анкеты в виде отчета.

Перечень тематики для разработки анкеты:

Конструирования имиджа некоммерческой организации в сети Интернет (на примере...).

Технологии управления репутацией компании как основа позиционирования на рынке (на примере...).

Роль консалтинга в формировании позитивного корпоративного имиджа.

Влияние культурных ценностей на поведение потребителей.

По согласованию с преподавателем возможны дополнительные темы для выполнения задания.

Вопросы для обсуждения:

1. Цели, задачи и требования к анкетному опросу.
2. Классификация анкетных опросов.
3. Правила составления и проведения анкетных опросов.
4. Недостатки анкетного опроса и возможности использования данного метода в практике консалтинга.

Тема 2. Теоретико-методологические основы консультирования.

Цель занятия: формирование у студента понятия о теоретико-методологических основах управленческого консультирования.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Характерные черты консалтинговой услуги. Родовой продукт. Ожидаемый продукт. Расширенный продукт. Потенциальный продукт. Свойства консалтинговой услуги.
2. Функции управленческого консультирования.
3. Принципы менеджмент-консалтинга.

Практическое задание.

Проанализируйте ситуацию. Пример из российской практики организационного консалтинга.

Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.

ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

Вопросы для обсуждения

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

Тема 3. Классификация консалтинговых услуг.

Цель занятия: формирование у студента понятия о классификации консалтинговых услуг.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.
2. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг;

Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.

Практическое задание:

Тест по теме

1. Попытка отнести консультационную услугу к области бизнеса и других профессиональных услуг была осуществлена:

- а) Р. Джаддом;
- б) У. Стентоном;
- в) Р. Чейзом.

2. В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделено:

- а) 6 групп консультационных услуг;
- б) 84 группы консультационных услуг;
- в) 8 групп консультационных услуг.

3. К какой отрасли народного хозяйства относятся консультационные услуги:

- а) информационные услуги;
- б) маркетинговые услуги.

4. К какой группе консультационных услуг относится консультационная услуга «автоматизация»:

- а) пенсии;
- б) реклама и содействие сбыту;
- в) производство.

5. Какая консультационная услуга относится к группе «администрирование»:

- а) правление офисом;
- б) системный учет;
- в) международное управление.

6. Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованному пользователю — это вид консультационной услуги:

- а) инвестиционный консалтинг;
- б) аудит;
- в) управление качеством.

7. Фандрайзинг является одним из базовых видов:

- а) инвестиционного консалтинга;
- б) инжиниринга.

8. Если фирма обратилась к консультантам с целью подбора и оценке кадров, то данный вид услуги называется:

- а) рекрутмент;
- б) инжиниринг;
- в) аудитинг.

Тема 4. Структура консалтинговых фирм.

Цель занятия: формирование у студента понятия о структуре консалтинговых фирм.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и типы организационных структур управления; их оценка.
2. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку.
3. Организационные структуры управления консалтинговых фирм.
4. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций.
5. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.

Практическое задание:

Кейс. Проанализируйте ситуацию.

Как правило, чем крупнее предприятие, тем быстрее руководитель осознает, что по вопросам стратегического планирования и оргразвития необходимо обратиться к консультантам. Этот вывод следует из структуры выручки по двум сегментам консалтингового рынка. Из опрошенных журналом «Эксперт» семи международных консалтинговых компаний пять назвали услуги по стратегическому планированию и оргразвитию приоритетными в своей деятельности. Доля их выручки в России по этому направлению в 2000 г. варьировалась от 30% у Accenture до 100% у McKinsey. Что касается компаний, имеющих чисто российские корни, то у них на стратегическое планирование и оргразвитие приходилось только 15% от совокупной выручки.

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
2. Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?

Тема 5. Основные стадии процесса консультирования

Цель занятия: формирование у студента понятия об основных стадиях процесса консультирования.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
2. Предпроектная стадия.
3. Проектная стадия
4. Блок схема диагностики.
5. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.

Практическое задание:

Вопросы письменного теста:

1. Процесс консультирования состоит из:
 - а) 3-х этапов;
 - б) 4-х этапов
 - в) 8-и этапов;
 - г) 5-и этапов.
2. Целью предварительного диагноза проблемы консультантом является:
 - а) выяснение какие вопросы и каким образом задает потенциальный клиент;
 - б) определение существует ли в вопросах клиента какой-либо подтекст;
 - в) выяснение что говорит клиент о своих конкурентах;
 - г) определение и планирование нужного консультативного задания или проекта.
3. На этапе «Получение задания» наиболее значимой проблемой, решаемой консультантом, является:
 - а) установление ролей, которые будут играть консультант и клиент, способа применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон;
 - б) реорганизация информационной системы, сети подразделения, введение новой программы подготовки персонала;
 - в) принятие симптомов проблем клиента за сами проблемы;
 - г) представление целевого результата консультирования в виде критериев качества работы консультанта в количественном измерении, с описанием выгод, которые получит клиент, если, задание будет выполнено успешно.
4. Включаются ли внутренние заметки консультанта по организации-клиенту в предложения по ней:
 - а) всегда;
 - б) никогда;
 - в) включаются, если их наличие обосновано необходимостью.

5. Предложение клиенту со стороны консультанта содержит ответ на следующий вопрос (вопросы):

- а) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары, а также ресурсы, которые должен обеспечить клиент;
- б) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары, а также график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;
- в) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары и принципы оплаты работы;
- г) верны все вышеназванные суждения.

6. В практике управленческого консультирования принята следующая основная форма (формы) заключения контрактов:

- а) письменный контракт;
- б) устный договор;
- в) письмо-договор;
- г) верны все вышеназванные ответы.

7. Диагностика в процессе управленческого консультирования по критерию целей консультирования классифицируется на следующие виды:

- а) предварительная, перманентная и персональная;
- б) независимая и смешанная;
- в) рабочая, учебная и исследовательская;
- г) экспресс-диагностика и длительная диагностика.

8. В России наиболее распространенным на практике подходом к анализу будущих тенденций развития клиентской организации является:

- а) простая экстраполяция;
- б) построение трендов развития основных финансовых рынков в стране;
- в) расчет математического ожидания выявленных в процессе диагноза организации проблем ее развития;
- г) выводы по результатам SWOT-анализа.

9. Целью планирования действий консультантом является:

- а) нахождение наиболее эффективного сочетания для пары «цели совершенствования предприятия – затрачиваемые ресурсы»;
- б) максимизация полезности клиента по критерию числа и значимости достигаемых им посредством помощи консультанта целей;
- в) выявление всех интересных и осуществимых альтернатив и их оценка;
- г) нет верного варианта ответа

10. К методам творческого мышления относятся:

- а) метод «мозгового штурма», метод синектики, морфологический анализ;
- б) метод «мозгового штурма», метод разложения на части, опросные листы;
- в) метод «мозгового штурма», метод принудительных взаимосвязей, метод латерального мышления, метод «дневных грез», метод «группового гения»;
- г) верны все вышеназванные ответы.

11. Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения клиенту в форме:

- а) устной, прибегая к помощи письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования предложения;
- б) исключительно письменной с применением аудиовизуальных средств, а затем организуется личная встреча для устного представления;
- в) комбинации письменного и устного представления предложения.
- г) нет верного варианта ответа

12. Часто в предъявляемых консультантом клиенту предложениях по изменениям отсутствует раздел о:

- а) фиксированной оплате труда консультанта;

б) реалистичности, осуществимости плана внедрения предложения;
 в) альтернативных вариантах эффективного решения диагностированных проблем организации клиента.

г) нет верного варианта ответа

13. В большинстве случаев в рамках реализации предложений консультанта эффективным является работа в организации:

а) лишь одного консультанта;

б) ведущего консультанта и консультанта, обучающего персонал организации отсутствующим у них навыкам практической работы;

в) ответ нельзя стандартизировать: число консультантов на этапе внедрения определяется в каждой конкретной ситуации индивидуальными условиями функционирования организации-клиента.

г) нет верного варианта ответа

14. Целесообразно ли обучение членов высшего руководства организации-клиента консультантом в ходе осуществления его предложений с его личным участием?

а) целесообразно, если они хотят ознакомиться с методами консультанта;

б) нецелесообразно, если в договоре на оказание услуг консультанта не была подчеркнута его обучающая функция;

в) вопрос не может обсуждаться вне конкретной практической ситуации по управленческому консультированию.

г) нет верного варианта ответа

15. В большинстве случаев консультативные задания дают следующее преимущество (преимущества) для персонала организации-клиента:

а) новые способности (умения и навыки);

б) новые системы и формы поведения;

в) новая степень эффективности работы;

г) верны все вышеназванные ответы.

16. По итогам консультирования оцениваются следующие основные характеристики процесса консультирования:

а) план задания (контракта) и применяемый стиль консультирования;

б) план задания (контракта), количество и качество средств для выполнения задания, применяемый стиль консультирования;

в) план задания (контракта), руководство выполнением задания со стороны консультанта и клиента;

г) верны все вышеназванные ответы.

17. Корректируется ли в большинстве случаев рабочая программа консультанта на протяжении фазы внедрения:

а) да, в лучшем случае несколько раз;

б) нет, задание окончательно определяется на этапе предварительных переговоров с клиентом;

в) в зависимости от сложности задания.

г) нет верного варианта ответа.

18. Задания могут быть завершены преждевременно по причине (причинам):

а) работа консультанта над проектом не может быть завершена;

б) клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной для этого подготовкой;

в) бюджет клиента не позволяет завершить работу, а консультант торопиться начать другое задание;

г) распространены все вышеназванные случаи.

19. Правильный алгоритм действий, использование маркетингового подхода и умение общаться на межличностном уровне –это:

а) залог успеха любой организации в рыночных условиях функционирования;

- б) факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант»;
- в) оба вышеназванных ответа верны.
- г) нет верного варианта ответа.

20. Воровство методов и инструментов, составляющих ноу-хау коллег, является этической проблемой:

- а) взаимодействия консультантов между собой;
- б) поведения консультантов по отношению к клиентам;
- в) поведения клиентов по отношению к консультантам.
- г) нет верного варианта ответа.

Тема 6. Сущность и классификация методов, используемых в консультировании.

Цель занятия: формирование у студента понятия о методах, используемых в управленческом консультировании.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач.
2. Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании.
3. Реинжиниринг.
4. Бенмаркинг.
5. Аутсорсинг.
6. Концепция «шесть сигм».
7. Коучинг.

Практическое задание:

Проблемно-деловая игра по теме «Критерии оценки проекта».

Цель работы: сформулировать критерии, по которым можно оценить качество исполнения проекта консультантами.

Содержание работы: в процессе выполнения задания деловой игры составляется заключение в виде тезисов на 7—10 мин выступления группы.

Последовательность выполнения работы: деловая игра студентами выполняется в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- 1) цель работы;
- 2) содержание работы;
- 3) ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- 4) вывод по выполненной работе.

Методические указания

1. Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Крупное региональное предприятие пищевой промышленности, находящееся в собственности иностранного инвестора, столкнулось с неожиданными сложностями в управлении. В течение двух лет в процессе мощного инвестирования, обновления производственных мощностей и реформирования управленческой структуры на предприятии образовалась сильная группа профессионалов, сплоченная общей целью реформирования предприятия и достижения западных стандартов качества.

Сформировалась сильная управленческая команда, в которой отсутствовали формальные разделения ответственности и полномочий, все вопросы решались в кабинете генерального директора.

Неформальные связи стали основой производственных взаимоотношений. Часть сотрудников предприятия были доверенными людьми учредителей, подобранными по принципу личной преданности в ущерб профессиональным навыкам.

По окончании периода массированных инвестиций в производственно-технологическое оборудование предприятие вышло на российский рынок с продукцией, для которой декларировалось европейское качество. Действительно, технологическое оборудование позволяло выпускать очень качественную продукцию, а сырье, технологии, комплектующие и необходимые запасные части поставлялись из-за рубежа с использованием существенных таможенных льгот. Тем не менее предприятие стало «лихорадить» в части объемов и качества выпускаемой продукции. Никакие технические и технологические иностранные консультанты не смогли наладить стабильный выпуск качественной продукции. Акционеры обратились к консультантам в области управления.

2. Студент должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

Консультанты предположили, что проблемы предприятия кроются во внутренней среде организации, поэтому в качестве модели предприятия была принята модель замкнутой системы, в которой изучались (с применением специально разработанных опросников и интервью) следующие параметры организации:

- организационная структура, стратегические и проблемные зоны менеджмента (оргдиагностика);
- система функциональных и управленческих связей (функциональная диагностика);
- квалификация, личностные особенности и мотивация ключевых сотрудников (кадровая диагностика);
- корпоративная культура предприятия;
- группы на предприятии и их взаимодействие.

По результатам проведенных работ акционерам предприятия были предоставлены разработанные документы:

- план организационного развития предприятия (подробное описание мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия);
- типовые должностные инструкции и положения о подразделениях;
- матрица распределения функций управления на предприятии;
- регламент управления (миссия, целеполагание, задачи и политики; философия предприятия; система планов предприятия; система отчетов предприятия);
- предложения по распределению обязанностей и полномочий;
- предложения по организационной структуре предприятия;
- предложения по формализации взаимоотношений между предприятием и материнской компанией (генеральное соглашение).

При составлении заключения студенту необходимо учитывать следующее:

1) исполнение проекта осуществляется по определенному плану, основные этапы которого нуждаются в критическом анализе и оценке степени достижения цели, выраженной в системе критериев (у каждого из критериев может быть своя шкала оценки, учитывающая как количественные, так и качественные параметры деятельности);

2) формируя систему критериев оценки исполнения проекта, можно выйти на особые требования к исполнителю проекта по желанию разработчика; желательно вводить критерии, имеющие экономическую природу.

Логические задачи и контрольные вопросы

1. Что позволит предприятию избавиться от балласта непрофессиональных работников?

2. Необходимо ли применять формализованную системы регулярного менеджмента вкупе с элементами стратегического менеджмента и планирования?

3. Распределите функции, полномочия и обязанности работников в соответствии с их квалификацией и личностными качествами. Стабилизируйте производительность и качество выпускаемой продукции.

Тема 7. Информационное и техническое обеспечение консультирования.

Цель занятия: формирование у студента понятия об информационном и техническом обеспечении управленческого консультирования.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа.

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимость и сущность информационного обеспечения управленческого консультирования.
2. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
3. Технические средства, используемые в управленческом консалтинге и их классификация. Создание информационных систем.
4. Автоматизированные системы управления и этапы их формирования.

Практическое задание:

Кейс. Проанализируйте ситуацию. Рассмотрим пример из книги Хаммера и Гампи.

В начале 1980-х гг., когда американская автомобильная промышленность находилась в депрессии, руководство компании Ford решило среди других реформировать отдел кредиторской задолженности в поисках возможностей для сокращения издержек.

Кредиторской задолженностью только в Северной Америке занимались более 500 человек. Руководство полагало, что путем рационализации процессов и установки новых компьютерных систем можно будет снизить число сотрудников примерно на 20%. Энтузиазм прошел, как только специалисты Ford проанализировали работу компании Mazda. В то время как Ford пытался уменьшить численность сотрудников до 400, отдел кредиторской задолженности в Mazda состоял из пяти человек. Разница в цифрах была потрясающей. Даже принимая во внимание меньший размер Mazda, выходило, что отдел кредиторской задолженности в Ford примерно в пять раз больше чем нужно. Специалисты Ford понимали, что дело тут не в производственной гимнастике, не в пении гимна компании и не в низких учетных ставках в Японии. Руководство Ford переформулировало задачу: отдел кредиторской задолженности должен был справляться со своими обязанностями при уменьшении числа служащих не на сотню, а на несколько сотен. Затем начались мероприятия по ее осуществлению. Прежде всего руководство проанализировало существующую систему. После того как отдел закупок выписывал заказ, его копия направлялась в отдел кредиторской задолженности. Позднее, когда отдел входного контроля получал материалы, копия документа о получении также направлялась в отдел кредиторской задолженности. Тем временем сам отдел кредиторской задолженности получал счет от поставщика. Задача отдела, таким образом, состояла в том, чтобы сличить заказ, документ о получении и счет. Если документы соответствовали один; другому, отдел осуществлял платеж.

Больше всего времени, однако, тратилось на расхождения, когда заказ, документ о получении и счет имели различия. В таких случаях служащий отдела кредиторской задолженности обязан был выявить причину расхождения, задержать платеж, написать несколько документов — таким образом, работа замедлялась.

Один из способов улучшить состояние вещей — помочь служащему быстрее выявить причину несоответствия. Однако лучший выбор — вообще предотвратить расхождения.

Чтобы этого добиться, в Ford ввели «обработку без счетов». Теперь, когда отдел закупок дает заказ, информация о нем вводится в базу данных. Копии заказа никому не посылаются. Когда товар прибывает на разгрузку, приемщик проверяет базу данных, чтобы выяснить, соответствует ли этот товар какому-либо неисполненному заказу. Если да, производится приемка, сведения о которой также заносятся в базу данных; если нет, заказ просто возвращается поставщику.

Для Ford оказались недостаточными скромные приросты, которые планировались первоначально. Компания выбрала радикальные изменения и 51 достигла значительного улучшения — количество сотрудников уменьшилось на 75%, а не на 20%, как прогнозировалось ранее. Поскольку теперь не существует разночтений между финансовым и

материальным учетом, входной контроль значительно проще, а финансовая информация — точнее.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления — отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Сравните реинжиниринг с другими методами реструктуризации.
3. Определите те виды поддержки, которые могут оказать руководители предприятия процессу реинжиниринга.
4. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
5. Опишите суть бенчмаркинга.

Тема 8. Поведение и коммуникации в консалтинге.

Цель занятия: формирование у студента понятия о поведении и коммуникации в консалтинге.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа.

Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникации в коммерческом консультировании.
2. Взаимодействие «консультант-клиент». Необходимость сотрудничества консультанта и клиента.
3. Методы воздействия на «систему клиента».
4. Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
5. Мотивация и этика консультанта. Этические правила консалтингового бизнеса.
6. Личностно-деловые качества консультанта. Профессиональная компетентность консультанта.

Практическое задание:

Тест по теме

1. Факторы успешного взаимодействия клиента и консультанта:
 - а) коммуникация;
 - б) уровень подготовки;
 - в) понимание целей и задач;
 - г) использование старых связей без правильного подбора консультантов.
2. Охват проблем с целью создания у клиента уверенности в навыках консультанта называется:
 - а) внутренний подход к демонстрации понимания проблем клиентов;
 - б) внешний подход к демонстрации понимания проблем клиентов.
3. Ключ к реализации результатов процесса разрешения проблемы:
 - а) обязательство клиента;
 - б) обязательство консультанта.
4. Работа с бизнес-проблемами более эффективна посредством:
 - а) связи специальных навыков консультанта со знанием клиента конкретной ситуации;
 - б) связи специальных навыков клиента со знанием консультантом конкретной проблемной ситуации.
5. Сбор данных и анализ осуществляются:
 - а) клиентом;
 - б) консультантом;
 - в) клиентом и консультантом.

6. Поиском основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

- а) клиент;
- б) консультант.

7. При анализе и решении проблем консультант должен использовать подход:

- а) всесторонний;
- б) от общего к частному;
- в) от частного к общему.

Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг.

Цель занятия: формирование у студента понятия об основных характеристиках и специфике консалтинговых услуг.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
2. Основные характеристики услуг управленческого консультирования.
3. Программы развития консалтинговой практики.
4. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
5. Формирование маркетинговой стратегии в управленческом консалтинге.

Практическое задание:

Тест по теме

1. Маркетинг — первая фаза управленческого консультирования:

- а) верно;
- б) неверно.

2. Одним из свойств товара «управленческое консультирование» является:

- а) осязаемость;
- б) несохраняемость.

3. Оценка результатов работы консультанта осуществляется:

- а) путем подсчета экономического эффекта от работы клиента;
- б) путем определения реальных положительных изменений в организации-клиенте.

4. Форма получения гарантированной базовой оплаты и премии:

- а) почасовая оплата;
- б) комбинированная оплата;
- в) фиксированная оплата за проект.

5. Комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели, называется:

- а) тактика;
- б) стратегия.

6. Консультант должен отмечать каждую неудачу клиента:

- а) да;
- б) нет.

7. Способность к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиента — это принцип:

- а) консюмеризма;
- б) толерантности.

Тема 10. Эффективность консалтинговых услуг.

Цель занятия: формирование у студента понятия о критериях и оценке эффективности консалтинговых услуг.

Форма проведения: дискуссия и практическая работа

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание понятия «Экономическая эффективность» и факторы, влияющие на уровень экономической эффективности.

2. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.

3. Критерии экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы.

4. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.

Практическое задание:

Тест по теме

1. Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно в модели измерения качества называется:

- а) надежность;
- б) материальность.

2. Свойство, при котором консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления, называется:

- а) доступность;
- б) компетентность;
- г) отзывчивость.

3. Недружелюбие персонала, неприятный внешний вид персонала и качество отчета, грязные пепельницы являются элементами классификатора для определения важности элементов консультационного обслуживания:

- а) приносящего удовлетворение;
- б) критического.

4. Эффективность консалтинга определяется как:

а) разница между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия с отнесением полученной разницы к оценке-эталону;

б) отнесение оценки-эталона к разнице между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия.

Проблемно-деловая игра по теме «Экспертиза»

Цель работы: провести анализ работы предприятия с целью выявления недостатков.

Содержание работы: в процессе выполнения задания деловой игры составляется заключение в виде тезисов на 7—10 мин выступления группы.

Последовательность выполнения работы: деловая игра студентами выполняется в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- 1) цель работы;
- 2) содержание работы;
- 3) ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- 4) вывод по выполненной работе.

Методические указания

Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Крупная машиностроительная компания стала испытывать сложности со сбытом продукции. Производственное подразделение компании — машиностроительный завод, бывший отраслевой лидер — был рассчитан на массовый конвейерный выпуск продукции. С падением платежеспособного спроса на его продукцию завод стал быстро терять рентабельность, а вся компания — коммерческую эффективность. Доля рынка организации сократилась в 3,5 раза. Руководство компании обратилось к консультантам.

Для составления заключения по предлагаемой форме необходимо выполнить следующие рекомендации:

- 1) дать краткую характеристику предприятия;
- 2) проанализировать сферы и направления работы, в которых обнаружены недостатки;

- 3) выявить и сформулировать общие (системные) недостатки в организации деятельности машиностроительного завода в целом;
- 4) охарактеризовать основные внешние факторы, препятствующие улучшению работы завода;
- 5) дать характеристики некоторых лиц, занимающих ответственные должности в администрации машиностроительного завода и отрицательно влияющих на состояние дел;
- 6) привести пример слабых управленческих решений, плохой организации, объяснив этим примером конкретные негативные результаты работы.

При составлении заключения необходимо:

- провести анализ фактического состояния дел, по возможности точно, конкретно и детально характеризуя это состояние дел; не требуется исследовать, как и по чьей вине возникло такое состояние; не нужно предлагать меры по исправлению недостатков;
- в максимальной степени проявить свое знание реального положения дел в сфере управленческого консультирования, свои способности к анализу и обобщению.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте состояние производственных мощностей завода, служб НИОКР, системы управления предприятием, системы взаимоотношений и экономикой компании.
2. Потеряна ли связь конструкторско-технологической службы с потребителем предприятия?
3. Концентрирует ли предприятие свои усилия на сопровождении текущего производства, в то время как ближайшие конкуренты предложили на рынок новые модели продукции?
4. Необходимо ли изменить ассортиментную политику предприятия с тем, чтобы направить ее на удовлетворение нужд потребителей?
5. Какие маркетинговые методы исследования рынка необходимо использовать для решения проблем машиностроительного завода?
6. Необходимо ли предложить консультантам провести мероприятия по реструктуризации служб НИОКР завода и привлечению на работу высококвалифицированных специалистов из конкурирующих организаций?
7. Какие результаты будут получены при внедрении рекомендаций консультантов в практическую деятельность машиностроительного завода?

Примерные темы для написания эссе:

1. Предмет и метод управленческого консультирования.
2. Методы диагностики состояния компании-клиента.
3. Организация консультант-клиентского сотрудничества.
4. Специфика консультационной деятельности в России.
5. Зарождение и развитие управленческого консультирования в мире.
6. Оперативная диагностика проблем организации.
7. Оптимизация разработки и внедрения управленческих решений.
8. SWOT-анализ в коммерческом консалтинге.
9. Оценка эффективности управленческого консультирования.
10. Основное назначение коммерческого консалтинга.
11. Характерные черты коммерческого консультирования.
12. Основные подходы к определению «коммерческий консалтинг».
13. Этические стандарты коммерческого консультирования.
14. Всеобщее управление качеством и концепция «шесть сигм».
15. Сущность и виды управленческих решений.
16. Требования к решениям, принимаемым в области коммерческого консалтинга.
17. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
18. Традиционные и специфические методы оптимизации управленческих решений.

19. Информационное обеспечение коммерческого консультирования.
20. Технические средства, используемые в коммерческом консалтинге.
21. Создание консультационной организации.
22. Экономика и стратегия консультационной организации.
23. Типы организационных структур консультационных организаций.
24. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации.
25. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации.
26. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
27. Характеристика российских консультационных организаций.
28. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
29. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.
30. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.

Примерные темы для написания рефератов:

1. Классификация и характеристика консультационных услуг.
2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
3. Консультационная деятельность как деловая услуга.
4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.
20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Внутреннее управленческое консультирование.
24. Управление финансами консультационной организации.
25. Работа консультанта с клиентной организацией.
26. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
27. Этика консультационных отношений.
28. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
29. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
30. Документационное обеспечение консультационных процессов.

Примерные вопросы для контрольной работы:

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Место коммерческого консалтинга в системе консультационных услуг.
3. Методологическая основа формирования концепции коммерческого консалтинга.

4. Методы сбора данных в изучении экономических структур, процессов и отношений.
5. Коммерческий консалтинг как инструмент анализа экономической системы и изучения экономических отношений в обществе.
6. Диагностика экономической ситуации и состояния экономической напряженности.
7. Технология диагностики экономической ситуации.
8. Ситуационный анализ.
9. Консультационные услуги как механизм устранения и смягчения трудовых конфликтов.
10. Экономический аудит в системе экономической диагностики.
11. Социология социально-трудового конфликта.
12. Фазы и стадии процесса экономического консультирования.
13. Социологическое изучение социально-трудового конфликта.
14. Организационное поведение в кризисных ситуациях.
16. Принципы формирования и основные этапы развития команды. Роли в команде по Р.М. Белбину.
17. Использование современных информационных технологий в системе регулирования экономических отношений.
18. Управление организационным поведением в кризисных экономических ситуациях.
19. Принятие управленческих решений с помощью экономических консультантов, консалтинговых служб и фирм.
20. Методика проведения мониторинга социально-экономических процессов.
21. Экономический мониторинг как механизм управления экономическими системами и процессами.
22. Управленческие решения в экономической сфере и коммерческий консалтинг.
23. Планирование экономической деятельности с помощью консалтинговых агентств.
24. Экономическая деятельность и его место в коммерческом консалтинге.
25. Коммерческое консультирование в сфере оптимизации структуры и реорганизации организации.
26. Четыре метода организационного анализа организации или коллектива.
27. Технология социально-экономического моделирования.
28. Исследование способов экономической конкуренции.
29. Коммерческий консалтинг в системе общественных связей и информационно-коммуникационных процессов.
30. Этапы и стадии коммерческого консалтинга.
31. Информационное воздействие средств массовой информации на формирование рынка консультационных услуг.
32. Социологический анализ рисков как инструмент консалтинга и обеспечения безопасности организации.
33. Оценка рисков: выявление, анализ, разработка контрмер. Матрица вероятных рисков.
34. Организация работы консалтинговой фирмы и нормативно-правовое обеспечение ее деятельности.
35. Организационный механизм антикризисного управления как объект консалтинга.
36. Исследование массовых экономических коммуникаций в рамках экономического консалтинга.

**Перечень вопросов и заданий,
выносимых на экзамен**

- 1 Понятие и виды управленческого консультирования.
- 2 Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.

- 3 Профессиональные требования к консультанту.
- 4 Анализ проблем клиентской организации.
- 5 Обоснование решения о приглашении консультантов.
- 6 Понятие процесса управленческого консультирования.
- 7 Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
- 8 Стадии и этапы управленческого консультирования.
- 9 Начало работы. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
- 10 Диагностирование.
- 11 Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез.
- 12 Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий.
- 13 Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
- 14 Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией.
- 15 Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
- 16 Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.
- 17 Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации.
- 18 Ассоциации консультантов.
- 19 Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
- 20 Алгоритм поиска консультационной организации.
- 21 Техническое задание консультанту.
- 22 Анализ предложений консультантов.
- 23 Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
- 24 Принципы организации консультант-клиентских отношений.
- 25 Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ.
- 26 Содержание завершающего консультационного отчета.
- 27 Системный подход к решению управленческих проблем.
- 28 Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
- 29 Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
- 30 Оценка результатов консультирования.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
Код и наименование проверяемой компетенции ПК 1				
1.	Задание закрытого типа	В чем состоит назначение управленческого консультирования? 1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач. 2. В принятии за клиента управленческих решений. 3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам. 4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.	1	2

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		5. Все варианты верны.		
2.		Характерной чертой управленческого консультирования является: 1. Неопределенность. 2. Независимость. 3. Компетентность. 4. Профессионализм. 5. Практичность.	2	1
3.		Какую цель преследуют компании, привлекающие консультантов по управлению? 1. Проведения налоговой проверки. 2. Проведения аудиторской проверки. 3. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений. 4. Повышения квалификации персонала компании. 5. Сопровождение деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.	3	2
4.		Что относится к основным функциональным потребностям организаций, обращающихся к консультанту по управлению? 1. Корпоративное развитие. 2. Операционное и организационное развитие. 3. Информационно-технологическое развитие. 4. Подбор кадров высшего управленческого звена. 5. Все вышеперечисленные потребности.	5	3
5.		Какие два навыка являются основой деятельности управленческого консультанта? 1. Умение проводить анализ и	4	2

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		умение отбирать для осуществления профессиональной деятельности программное обеспечение. 2. Умение проводить анализ и умение применять в работе современные цифровые устройства. 3. Умение проводить анализ и умение осуществлять планирование мероприятий. 4. Умение проводить анализ и умение на основе анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. 5. Умение проводить анализ и умение создавать тексты рекламы и связей с общественностью.		
6.	Задание открытого типа	Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?	Понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», применяемое в мировой практике, является более широким, чем управленческий консалтинг, или менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консультирование — это предоставление советов и рекомендаций и профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.), предполагающие выполнение внешними специалистами определенных управленческих функций вместо штатных менеджеров и	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			специалистов предприятия. Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний. Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области. Таким образом, происходит определенное переплетение управленческого консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.	
7.		Дайте определение внутреннего и внешнего консультантов.	Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров. Внутренние — это специалисты по	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Профессия консультанта основана на двух навыках — умении проводить анализ и умении на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.	
8.		Назовите три уровня управления качеством консалтинговых услуг	Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению выделяет три уровня управления качеством консалтинговых услуг: • уровень А (базовый) сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг; • уровень Б (соблюдение параметров) сконцентрирован на контроле всех этапов процесса консультирования; • уровень В (общее управление качеством работы) сосредоточен на обеспечении и развитии квалификации консультантов, уровня их образования и	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			опыта.	
9.		Как оценить качество консалтинговых услуг?	Качество консалтинговых услуг – это очень сложный вопрос, особенно в управленческом консалтинге, где нет каких-либо формальных критериев. Качество консалтинговых услуг зависит от качества предоставляемой информации и определяется такими параметрами, как: — достоверность — информация должна быть избавлена от ошибок; — комплексность — решение более качественное с полнотой информации; — актуальность — она должна основываться на последних данных; — краткость — информация должна быть представлена в сжатом формате, что позволяет быстро и легко принимать решения; — разнообразие оценок — одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения. Оценка работы консультантов может осуществляться двумя основными способами: 1. Расчет экономического эффекта от работы консультантов. Трудность такого	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			подхода заключается не только в сложности расчета экономического эффекта в целом, но и в определении доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консультативных проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться довольно долго и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно. 2. Определение реальных позитивных изменений в организации клиента: — новые возможности персонала организации — это навыки, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами; — новые проекты — инвестиции и контракты, осуществляемые с участием консультантов; — новые системы — внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия; — новые программы,	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			разработанные консультантами по развитию предприятия и продажа его продукции; — новое поведение — изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками.	
10.		Как устанавливают цены на консалтинговые услуги?	В настоящее время в Российской Федерации используют четыре основные формы ценообразования, принятые в мировой практике при оплате услуг консультирования: — почасовая оплата, — фиксированная оплата, — оплата в виде процента от результата; — комбинированная оплата. Отечественные консалтинговые организации выставляют почасовую и фиксированную оплату приблизительно в 4—5 раз ниже, чем в зарубежной практике. Процент от результата как форма оплаты применяется при оценке имущества, консультировании по привлечению инвестиций, здесь обычно оплата составляет около 1—2 % от суммы сделки. Комбинированная оплата используется обычно при абонементном обслуживании.	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
Код и наименование проверяемой компетенции ПК 3				
11.	Задание закрытого типа	Что представляет собой процесс консультирования? 1. Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации. 2. Процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве. 3. Совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента. 4. Вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора. 5. Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.	1	3
12.		В каком случае вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается? 1. Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе. 2. Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.	2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		3.Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту. 4.«Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний. 5.Налаживания обширных международных связей.		
13.		Как осуществляется оценка эффективности консультационной деятельности? 1.Реальными изменениями в организации-клиенте. 2.Затратами организации-клиента на услуги консультанта. 3.Прогнозами консультанта. 4.Затратами организации-клиента на обучение своего персонала. 5.Количеством стадий в процессе консультирования.	1	2
14.		Характеристика, которая относится к процессному консультированию: 1.Честный и открытый обмен мнениями клиента и консультанта. 2.Профессионализм. 3.Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы. 4.Самостоятельная работа консультанта. 5.Самостоятельная работа клиента.	3	1
15.		Назовите вид консультационных проектов, от которого эффект очевиден незамедлительно? 1.Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в	4	2

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		коллективе. 2.Реструктуризация бизнеса. 3.Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции. 4.Изменение организационной структуры управления компании. 5.Выполнение всех требований руководителя компании-клиента, подчинение им.		
16.	Задание открытого типа	Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с руководителем организации за влияние. Ваши предложения руководителю?	Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства, усилить свое влияние или дискредитировать неформального лидера (что не очень порядочно, но часто эффективно), оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление доминировать	10
17.		В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный,	Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции. Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами,	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта	экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа — вопрос контроля и степени самостоятельности. В данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь — открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля. Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности.	
18.		Владелец компании, торгующей стройматериалами и строительным оборудованием решил перейти в другой бизнес — заняться жилищным строительством. Поскольку новый бизнес требовал 100% времени, для старого бизнеса нужен был управляющий. Задача от заказчика: Ежемесячно выплачивать собственнику бизнеса определенную довольно высокую сумму. Все заработанное сверх этой суммы — мое вознаграждение. Составьте список действий без детализации.	Список действий без детализации 1. Ревизия модели бизнеса и системы управления 2. Поиск, тестирование и прием на работу нового директора 3. Ревизия склада и системы закупок 4. Реинжиниринг бизнес процессов 5. Фиксация и формализация обновленных процессов 6. Изменение организационной структуры 7. Полное подчинение всех структурных руководителей новому директору и мне 8. Увольнение не согласных с новой политикой управления	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			бизнесом 9. Проработка новых заказчиков и каналов сбыта продукции 10. Построение боеспособных подразделений, в том числе отдела продаж 11. Выход на требуемые финансовые результаты	
19.		За консультацией обратился руководитель компании со следующим вопросом: «Как следует действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но компания за эти сроки ответственности не несет?». Составьте общую схему действий.	Здесь можно получить информацию о владении навыками ведения переговоров и поведении в ситуации конфликта, умении принимать решение. Общая схема действий такова: • Беру на себя координацию ситуации, говорю клиенту о том, что мне очень жаль, что сложилась такая ситуация, и что я прямо сейчас постараюсь в ней разобраться и уладить ее по возможности. Оговариваю общие временные рамки и алгоритм дальнейших переговоров и взаимодействия. • Уточняю ситуацию с сотрудником, который занимается поставками, стараюсь получить максимально приемлемые решения, исходя из сочетания интересов клиента и интересов компании. Оговариваю с коллегой координацию ситуации. • Связываюсь с клиентом, говорю о том, что уже сделано и будет сделано для решения вопроса в его интересах. • Оговариваю с клиентом, что мы сделаем в	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			дальнейшем, чтобы избежать подобных ситуаций. Оговариваю с коллегами, как избежать подобных ситуаций на будущее.	
20.		Стратегия Renault претерпела изменения в 2020 году. Были созданы региональные производственные кластеры со своими системами проектирования и кастомизации новых автомобилей. Россия вошла в кластер с Румынией и Марокко. При этом возникло соперничество между инженерными центрами Румынии и РФ в плане лидерства в инжиниринге, разработке новых автомобилей на платформах Renault. Возникшая конкурентная борьба внутри одного из производственных кластеров обострилась в связи с сокращением финансирования со стороны Renault разработки новых автомобилей. Задача от заказчика. Получить заказы на разработку новых автомобилей. Победить инжиниринговый центр в Румынии. Разработать список действий без детализации.	Контекст. Руководство Renault на стадии принятия решения – кому отдать разработку и адаптацию моделей новых автомобилей для всего кластера. Заказчику важно, чтобы решение было принято в нашу пользу. Это решение позволит не только сохранить, но и развить научно технический центр, как опорную структуру в работе над новыми автомобилями. Критичность задачи связана со стратегией Renault направленной на сокращения числа инжиниринговых центров в каждом кластере. Поэтому получение внутреннего заказа на новые разработки от Renault становится критически важным и для рейтинга внутри корпорации и для сохранения НТЦ, как стратегического ресурса. Уточнение цели, план действий и реализация плана. Перестроить внутренние процессы и процессы взаимодействия с Renault. Получить высокую оценку надежности работы инжиниринга со стороны Renault. Получить заказы на разработку новых автомобилей. Победить инжиниринговый центр в Румынии. Список действий без	20

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			детализации 1. Фиксация сегодняшних процессов и аудит сегодняшнего состояния дел. Оценка сильных и слабых сторон. Оценка возможностей и угроз. 2. Оценка ключевых персоналий на предмет соответствия решаемой задаче в процессе проведения командно-штабной управленческой игры. 3. Проанализировать стандарты Renault по инжинирингу и внутреннему структурному взаимодействию. Выявить ключевые критерии оценки инжиниринга со стороны Renault. 4. Определить несоответствия и зоны роста как для структуры в целом, так и для отдельных подразделений и сотрудников. 5. Определить свои конкурентные преимущества нашей структуры. Понять насколько эти преимущества имеют значение для Renault. 6. Сформулировать цели со сроками достижения до конца, достижение которых позитивно повлияет на выбор Renault.	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			7. Разработать план достижения поставленных целей с вехами ответственными за этапы и ресурсами, которые потребуются для реализации отдельных этапов плана. Распределить сотрудников на участки работы.	

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Посещение занятий	0,5 баллов за занятие	10	по расписанию
2.	Активность студента на занятии	0,5 баллов за занятие		по расписанию
3.	Выступление на семинарских занятиях:		10	по расписанию
3.1	полный ответ по вопросу	2 балла		по расписанию
3.2	Дополнение	0,2 – 0,5 балла		по расписанию
4.	Выполнение эссе	До 4 баллов за задание	8	по расписанию
5.	Тестирование по курсу	1 балл за каждый правильный ответ	8	по расписанию
6.	Контрольная работа	2 балла	6	по расписанию
7.	Выполнение практико-	5 балла	10	по

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
	ориентированных заданий			расписанию
8.	Собеседование	2 балла	8	по расписанию
9.	Коллоквиум	1-2 балла	10	по расписанию
10.	Выполнение реферата	До 5 баллов за задание	10	по расписанию
Всего			80	-
Блок бонусов				
11.	Отсутствие пропусков лекции (посетил все лекции)	+1		
12.	Отсутствие пропусков практических занятий	+1		
13.	Активная работа студентов на занятии, существенный вклад студента на занятии	+2		
14.	Участие докладами на научных конференциях: - внутривузовской - региональной - международной	+2 +2 +2		
Всего			10	-
Дополнительный блок**				
15.	Экзамен		10	
Всего			20	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Баллы
Опоздание (два и более)	-1
Не готов к практической части занятия	-1
Нарушение учебной дисциплины	-1
Пропуски лекции без уважительных причин (за одну лекцию)	-1
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-1
Нарушение правил техники безопасности	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе [Электронный ресурс] / Киреева О.Ф. - М. : Дашков и К, 2018. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394029936.html> (ЭБС «Консультант студента»).

2. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 305 с.

3. Соколова, М.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 215 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов — М. : ИТК «Дашков и К», 2017. - 212 с.

2. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования. - Учебник для бакалавров. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 364 с.

3. Васильев, Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. -СПб.: Питер, 2017. -178 с.

4. Григорьева, Н. Н., Организационное консультирование/Н.Н. Григорьева. -М: МГГУ, 2018. -213 с.

5. Кожевина, О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / О.В. Кожевина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 156 с.

6. Колесников, С. Н., Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием/С.Н. Колесников. -М.: Статус-Кво 97, 2019. -156 с.

7. Клопотовская, П.В. Организационно-методические аспекты использования консалтинга в управлении персоналом в строительной отрасли: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. Государственный университет управления. -Москва, 2017. - 235 с.

8. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В.Кузнецова — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 222 с.

9. Роздольская, И.В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Н.А. Однорал. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 275 с.

10. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, — 2-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 202 с.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

Учебный год	Наименование ЭБС
	Электронная библиотечная система IPRbooks www.iprbookshop.ru

2023/2024	Электронно-библиотечная система BOOK.ru https://book.ru
	Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги» www.biblio-online.ru , https://urait.ru/
	Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех» https://biblio.asu.edu.ru <i>Учётная запись образовательного портала АГУ</i>
	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента» Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий. www.studentlibrary.ru <i>Регистрация с компьютеров АГУ</i>
	Электронно-образовательный ресурс для иностранных студентов «РУССКИЙ ЯЗЫК КАК ИНОСТРАННЫЙ» www.ros-edu.ru
	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» www.biblioclub.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Учебные аудитории, библиотеки АГУ, компьютерные классы, мультимедийные аудитории.

Программное обеспечение: Microsoft Office.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle) или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).