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

Институт бизнеса и делового администрирования

Кафедра Количественных методов в менеджменте

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета
Института бизнеса и делового администрирования
Протокол от «29» июня 2017 г.
№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.11 КОНСАЛТИНГ

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

направление подготовки

41.03.05 Международные отношения
(код, наименование направления подготовки)

«Международные отношения: политика, экономика, бизнес»
(направленность (и) (профиль (и) специализация (ии))

бакалавр
(квалификация)

очная
(форма(ы) обучения)

Год набора 2017

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:

Кандидат химических наук, доцент, Авруцкая Светлана Гарровна

Заведующий кафедрой Количественных методов
в менеджменте д. э. н.,профессор Чеканский А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы……4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы ВО……5

3. Содержание и структура дисциплины……6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……8

5. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины……16

6. Учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……20

6.1. Основная литература……20

6.2 Дополнительная литература……20

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……20

6.4. Нормативные правовые документы……20

6.5. Интернет-ресурсы……20

6.6. Иные источники……20

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……21

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.11 **Консалтинг** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Способность в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность управлять командной деятельностью

Формирование данных компетенций завершается в течение изучения данной дисциплины.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результат обучения обеспечивается путем формирования у обучающихся:
	УК ОС-2.3	**следующих знаний:** – Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта; – Типы ограничений проекта; – Методы распределения ресурсов в проекте; **следующих умений:** – самостоятельно использовать знания при определении и характеристики типа проекта; – использует знания по ролевым позициям в группе по осуществлению проектов при аргументировании выбора собственного места в проекте; **следующих навыков:** – обоснования собственной позиции участия в проекте; – решения отдельных задач исходя из целей проекта.
	УК ОС-3.3	**следующих знаний:** – основных категорий, понятий и проблем социального и личностного развития человека, феномена социальных

		групп и командной работы, – принципов проведения и организации различных форм командной работы (круглого стола, дискуссии, мозгового штурма и т.д.); **следующих умений**: – использовать идеи философии в процессе самопознания и социальной коммуникации; – применять полученные знания для анализа социальной реальности и практических решений в личной жизни и профессиональной сфере; – определять способ обработки информации; – использовать в своей деятельности различные формы организации командной работы; – применять техники и приемы эффективного общения; – объяснять феномены общения; – устанавливать доверительные взаимоотношения; **следующих навыков:** – использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки и обоснования решений в области социального и личностного развития человека; – самостоятельного разрешения конфликтных ситуации в группе; – самостоятельной организации работы группы; – организовывать эффективную работу группы.

1.3. Студенты также должны овладеть навыками:

- выбора подходящих к конкретной бизнес-ситуации инструментов сбора информации;
- количественного и качественного анализа собранной информации и представления ее в формате, понятном пользователю.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы ВО

Объем дисциплины

Дисциплина Б1.Б.11 **Консалтинг** относится к базовой части учебного плана и изучается на 4 курсе, в 7 семестре, общая трудоемкость дисциплины составляет 108 акад./81 астр. часов (3 З.Е.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 36акад./27 астр.часов, в том числе лекции – 18 акад./13.5 астр. час., практические занятия – 18 акад./13.5 астр. час., 36 акад./27 астр. часов - прием экзамена, на самостоятельную работу обучающихся выделено 36 акад./27 астр. часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Место дисциплины

Дисциплина Б1.Б.11 **Консалтинг** является интегрирующей в блоке управленческих дисциплин программы «Международные отношения: политика, экономика, бизнес». Освоение дисциплины опирается на теоретические знания, умения и навыки, полученные при изучении управленческих дисциплин Б1.Б.6 Деловые коммуникации, Б1.Б.17 Основы маркетинга, Б1.В.ОД.9 Основы менеджмента, Б1.В.ДВ.5.3 Управление человеческими ресурсами, Б1.В.ДВ.5.4 Этика и психология бизнеса, Б1.В.ДВ.3.4 Организационное поведение, Б1.В.ДВ.6.1 Основы рекламы и связей с общественностью, Б1.В.ДВ.6.2 Маркетинговые исследования и операции.

Изучением дисциплины Б1.Б.11 Консалтинг завершается формирование компетенции УК ОС-2 Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений, начатое при изучении дисциплин Б1.Б.2 Анализ международных рынков и Б1.В.ДВ.6.3 Управление проектами и компетенции УК ОС-3 Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе, начатое при изучении дисциплин Б1.В.ДВ.1.2 Командообразование инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, Б1.В.ДВ.1.3 Командообразование.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				Р	
			л	лр	пз	кср		
Очная форма обучения								
Тема 1	Консалтинг как сфера профессиональной деятельности	10/7.5	4/3		2/1.5		4/3	О
Тема 2	Управление консалтинговым проектом	36/27	4/3		12/9		20/15	О, З 1-4, П
Тема 3	Предметные области консалтинга	16/12	6/4.5		2/1.5		8/6	О, П
Тема 4	Управление консалтинговым бизнесом	10/7.5	4/3		2/1.5		4/3	О
Промежуточная аттестация		36						экзамен
	Всего:	108/81	18/13.5		18/13.5		36/27	

Академ. / астр. часы

***- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), задание (З), проект (П)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Консалтинг как сфера профессиональной деятельности

Специфика услуг и рынка услуг. Консалтинг и профессиональные услуги. Консалтинг и аутсорсинг. Внутренний и внешний консалтинг. Предметные области консалтинга.

Становление и развитие консалтинга. Современные тенденции в консалтинге. Структура и динамика рынка консалтинговых услуг в России.

Компетенции и специфика работы консультанта. Функция консультанта как проводника изменений в компании. Роли консультанта и взаимоотношения с клиентом.

Тема 2. Управление консалтинговым проектом

Виды работ в компании. Определение проекта. Методология и стандарты управления проектами.

Жизненный цикл проекта. Основные области знаний и процессы управления проектами.

Инициация проекта. Определение заинтересованных сторон проекта и согласование их интересов. Менеджер и команда проекта. Определение целей и содержания проекта, планирование процедур.

Планирование проекта. Определение целей, задач, конечных результатов и контрольных событий. Разработка иерархической структуры работ и определение логической взаимосвязи между работами. Составление расписания проекта. Планирование ресурсов проекта. Оценка затрат и составление бюджета. Оптимизация проекта.

Исполнение проекта. Управление персоналом проекта. Роль менеджера проекта. Качества и навыки эффективного менеджера. Формирование эффективной команды проекта. Управление командой. Изменения в проекте.

Мониторинг и управление ходом реализации проекта. Основные стадии процесса контроля. Контроль соблюдения сроков проекта. Возможные причины и способы сокращения сроков проекта. Связь сроков проекта и затрат. Индикаторы, характеризующие ход реализации проекта.

Завершение и анализ проекта. Причины завершения проекта. Процесс завершения проекта. Задачи постпроектного аудита. Анализ ошибок, проблем и изменений. Оценка персонала проекта.

Тема 3. Предметные области консалтинга

Стратегический консалтинг и развитие бизнеса.

Разработка (актуализация) миссии и видения. Анализ внутренней и внешней среды. Идентификация конкурентных преимуществ. Разработка корпоративной стратегии. Стратегическое планирование. Управление корпоративным бизнес-портфелем. Стратегии отдельных бизнес-единиц.

Корпоративные стратегии роста. Создание новых бизнес-единиц (нового бизнеса). Бизнес-планирование. Различные формы совместной деятельности. Слияния, поглощения, ликвидация компаний.

Инструменты стратегического консалтинга: система сбалансированных показателей, бизнес-моделирование и т.д.

Финансовый консалтинг.

Совершенствование финансовой функции в компании. Постановка управленческого учета и бюджетирования. Трансформация финансовой отчетности. Управление активами, финансовыми потоками и обязательствами.

Увеличение стоимости компании. Взаимоотношения с инвесторами.

Привлечение финансирования. Выход на долговые и фондовые рынки.

Оценка бизнеса. Ситуации оценки. Методы оценки. Требования к оценщикам и оценочным компаниям.

Аудит финансовой отчетности. Обязательный и инициативный аудит. Требования к аудиторам и аудиторским компаниям.

Операционный консалтинг.

Сокращение производственных затрат и накладных расходов и оптимизация оборотных и внеоборотных активов для повышения эффективности бизнеса. Оптимизация бизнес-процессов. Бизнес-инжиниринг.

Внедрение современных методологий производственного менеджмента: бережливого производства, концепции шести сигм, аутсорсинга, управления взаимоотношениями с клиентами. Управление закупками и цепями поставок.

Маркетинговый консалтинг.

Исследования рынка. Анализ предпочтений потребителей. Разработка маркетинговой стратегии. Поддержка продаж и каналы распределения. Ценообразование. Вывод на рынок новых продуктов и услуг. Бренд-билдинг. Ребрендинг.

Оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Public relations.

Организационный (управленческий) консалтинг.

Совершенствование организационной структуры компании.

Подбор, оценка, обучение, развитие, мотивация персонала. Развитие лидерских и управленческих навыков: эффективная коммуникация, управление временем, презентационные навыки и т.д. Коучинг. Командообразование и работа в команде.

Управление организационными изменениями.

Организационная среда и организационная культура. Соответствие организационной культуры стратегическим целям. Вовлеченность персонала.

Юридический консалтинг

Регистрация предприятий, получение лицензий, аккредитации. Консультации по российскому и международному законодательству, трудовому, гражданскому праву, бюджетному и таможенному законодательству, реструктуризации и ликвидации бизнеса, эмиссии ценных бумаг.

Правовая экспертиза деятельности и анализ состояния правовой документации предприятия; Разработка и приведение в соответствие с действующим законодательством документации, регламентирующей или сопровождающей деятельность компании: учредительной документации, трудовых договоров и договоров с контрагентами и др.

Разрешение конфликтов и трудовых споров, ведение переписки с контрагентами и составление претензий.

Представительство интересов компании в судебных и административных органах.

IT-консалтинг.

Информационные системы для поддержки бизнес-процессов. Ведение учета и составление отчетности, управление активами (ERP, EAM, WMS), проектами, поставками, взаимоотношениями с клиентами (CRM), персоналом и т.д.

Управление корпоративными базами данных. Системы бизнес-аналитики. Информационная безопасность.

Внедрение корпоративных информационных систем. Обучение персонала и поддержка.

Тема 4. Управление консалтинговым бизнесом

Формы организации консалтингового бизнеса. Законодательное регулирование консалтинга. Создание консалтинговой компании: поиск бизнес-возможностей. Стратегия развития компании. Продвижение консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Затраты консалтингового бизнеса. Основной и вспомогательный персонал. Этика консалтингового бизнеса.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.11 **Консалтинг** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: устные опросы и дискуссии,
- при проведении занятий семинарского типа: устные опросы и дискуссии, оценка заданий, защита проекта.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: **экзамена**

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Инструментами текущего контроля успеваемости являются

- Задания 1-4 - промежуточные презентации результатов работы над проектом
- Окончательная презентация готового проекта комиссии с участием заказчика
- Опросы и дискуссии в аудитории по темам 1-4

Для текущего контроля успеваемости используются **групповой консалтинговый проект** – решение конкретной проблемы реальной коммерческой или некоммерческой организации – и **четыре задания**, которые позволяют овладеть методологией реализации консалтингового проекта и необходимыми навыками работы в команде.

Задание 1. Инициация проекта (5 баллов).

Сформулировать цель и задачи проекта, определить круг заинтересованных сторон проекта, сформировать проектную команду, назначить менеджера проекта

Задание 2. Планирование проекта (5 баллов).

Сформулировать основные результаты, допущения и ограничения проекта в формате списка «Да-Нет», разбить их на составляющие элементы – работы, представить их

графически в виде иерархической структуры (ИСР); определить последовательность работ по проекту и их продолжительность, составить сетевой график; определить основные вехи в процессе реализации проекта; составить диаграмму Ганта проекта

Задание 3. Выполнение проекта (5 баллов)

Очертить необходимый спектр и объем информации, необходимый для выполнения проекта, выбрать методы сбора и анализа первичной и вторичной информации и адаптировать их к конкретному проекту. Может включать разработку различных видов анкет и опросных листов для выявления предпочтений потребителей или опроса экспертов.

Задание 4. Предварительное представление проекта (5 баллов)

Представить основную собранную и проанализированную информацию по проекту с первичными выводами и проектом рекомендаций заказчику

Для закрепления знаний и выработки навыков по курсу «Консалтинг» студенты выполняют групповые проекты, представляющие собой проекты по консультированию реальных коммерческих или некоммерческих организаций.

Примеры тем проектов:

1) Сегментирование рынка и анализ рекламной активности конкурентов
2) Исследование процесса принятия решений при приобретении дорогих продуктов и услуг
3) Анализ потребностей потребителя образовательного продукта
4) Разработка стратегии продвижения образовательного продукта
5) Разработка плана продвижения одной из услуг дизайн-студии
6) Разработка стратегии продвижения тренингового центра

Описание консалтинговой разработки (текстовый доумент)

Для выполнения консалтинговой разработки студенты разбиваются на проектные команды численностью 3-6 человек, выбирается руководитель разработки, между участниками команды распределяются отдельные функциональные направления деятельности организации (стратегическое управление, продажи и маркетинг, финансы, операционная деятельность, организационная структура и культура и т.д.) и обязанности по выполнению работ.

В течение семестра студенты должны, используя методологию управления проектом, определить заинтересованные стороны консалтинговой разработки, сформулировать цель и задачи, составить устав и спланировать выполнение разработки, собрать необходимую информацию, на основании которой проанализировать состояние, идентифицировать проблемы и выработать рекомендации по совершенствованию деятельности перечисленных функций организации.

Готовая разработка презентуется перед аудиторией и сдается в письменном виде (на русском языке, объем до 30 стр., включая список источников, плюс приложения).

Оцениваются как качество анализа ситуации и сформулированных рекомендаций, так и оформление отчета, презентационные навыки команды и владение информацией (ответы на вопросы).

Источники

1. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
2. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928с.
3. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс. – 2010. - 1232 стр.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 12-е издание. - М.: Вильямс, 2009. - 1072 с.

Вопросы для подготовки **опросам и дискуссиям** в аудитории по темам 1-4 приведены в разделе 5.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Способность в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность управлять командной деятельностью

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
УК ОС-2.3 Способность в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений	Деятельностный – качество разработанного(ых) проекта(ов) проекта(ов). Количество выбранных оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта, исходя из существующих ограничений Определение исполнителей задач в рамках цели проекта	Нахождение определенного количества оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта, исходя из существующих ограничений Прогнозы о развитии событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта
УК ОС-3.3. Способность управлять командной деятельностью	Устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в команде. Формулирует цель командного задания. Планирует командные задания. Устанавливает ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы для выполнения задания.	Принимает на себя ответственность за выполнение командного задания. Цель командного задания сформулирована верно. Кейс задание верное спланировано. Адекватно распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится письменно и состоит из 8 вопросов открытого типа.

Примеры заданий для промежуточной аттестации

Вариант 1.

1. (5) В чем преимущества индивидуального консультанта?
2. (5) Почему организации нанимают внешних консультантов?
3. (5) В чем отличие консалтинга от аутсорсинга?
4. (5) Какие задачи решает организационный консалтинг?
5. (5) Какое регулирование существует на рынке консалтинговых услуг?
6. (5) С какими этическими проблемами сталкиваются консультанты?
7. Российская консалтинговая компания хочет выйти на рынок одной из стран Юго-Восточной Азии. Какие факторы будут
   а) (5) способствовать успеху компании?
   б) (5) являться препятствием?

Вариант 2.

1. (5) Какие проблемы для развития консалтингового бизнеса Вы видите в России?
2. (5) Что общего между профессиональными услугами и консалтингом и чем они различаются?
3. (5) В чем преимущества внешних консультантов для организации?
4. (5) Почему консультанты уходят из компаний и начинают собственный бизнес?
5. (5) Какие задачи решает финансовый консалтинг?
6. (5) Какие инструменты продвижения можно предложить для консалтинговых услуг?
7. Компания работает на рынке FMCG (fast moving consumer goods). Какие инструменты Вы как консультант можете предложить
   а) (5) для увеличения объема продаж и выручки компании?
   б) (5) для увеличения объема продаж и выручки компании?

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы

Совокупная оценка текущей работы студента в семестре складывается из оценок за выполнение групповых заданий (презентации) и итоговой оценки за проект. Максимальная оценка текущей работы в семестре составляет 60 баллов, которые распределяются между формами текущего контроля следующим образом:

Задание 1	5
Задание 2	5
Задание 3	5
Задание 4	5
Групповой проект	40
Итого	60

Задание 1. Инициация проекта (5 баллов).

Сформулировать цель и задачи проекта, определить круг заинтересованных сторон проекта, сформировать проектную команду, назначить менеджера проекта

Критерий	Показатель оценивания	Балл

оценивания		
Умение выполнять работы, связанные с инициацией проекта	Цель проекта сформулирована корректно, задачи отражают содержание проекта, все заинтересованные стороны проекта и их интересы идентифицированы, проектная команда сформирована, обязанности между членами команды распределены, менеджер проекта назначен	5
	Цель проекта недостаточно конкретна, имеются расхождения между целью и задачами, большинство заинтересованных сторон и их интересов идентифицировано, проектная команда сформирована, менеджер проекта назначен	4
	Цель проекта неконкретна, имеются существенные расхождения между целью и задачами, часть заинтересованных сторон и их интересов идентифицировано, проектная команда сформирована, менеджер проекта назначен	2-3
	Цель проекта не соответствует задачам проекта, заинтересованные стороны определены неверно, проектная команда сформирована, менеджер проекта назначен	1
	Цель и задачи проекта не сформулированы, заинтересованные стороны не определены проектная команда не сформирована, менеджер проекта не назначен	0

Задание 2. Планирование проекта (5 баллов).
Сформулировать основные результаты, допущения и ограничения проекта в формате списка «Да-Нет», разбить их на составляющие элементы – работы, представить их графически в виде иерархической структуры (ИСР); определить последовательность работ по проекту и их продолжительность, составить сетевой график; определить основные вехи в процессе реализации проекта; составить диаграмму Ганта проекта

Критерий оценивания	Показатель оценивания	Балл
Умение выполнять работы, связанные с планированием проекта	Основные результаты проекта сформулированы корректно, список «Да-Нет» составлен корректно, деление на работы соответствует масштабу и продолжительности проекта, ИСР составлена и полностью отражает содержание проекта, сетевой график составлен, диаграмма Ганта составлена и оптимизирована с учетом сроков и ресурсов проекта	5
	Основные результаты проекта и список «Да-Нет» сформулированы в целом корректно, проект разделен на работы, ИСР составлена, сетевой график составлен, диаграмма Ганта составлена	4
	Основные результаты проекта не полностью соответствуют целям и задачам и списку «Да-Нет», деление на работы не выполнено или выполнено с ошибками, ИСР не составлена или составлена с ошибками, сетевой график не составлен, диаграмма Ганта составлена,	2-3
	Основные результаты проекта не соответствуют целям и задачам,	1

	список «Да-Нет» составлен некорректно, деление на работы не выполнено, ИСР не составлена или составлена с грубыми ошибками, сетевой график не составлен, диаграмма Ганта не составлена или составлена с грубыми ошибками	
	Основные результаты проекта не определены, список «Да-Нет» не составлен, деление на работы не выполнено, ИСР не составлена, сетевой график не составлен, диаграмма Ганта не составлена	0

Задание 3. Выполнение проекта (5 баллов)
Очертить необходимый спектр и объем информации, необходимый для выполнения проекта, выбрать методы сбора и анализа первичной и вторичной информации и адаптировать их к конкретному проекту. Может включать разработку различных видов анкет и опросных листов для выявления предпочтений потребителей или опроса экспертов.

Критерий оценивания	Показатель оценивания	Балл
Умение сформулировать информационные потребности проекта выбрать источники, методы сбора и анализа информации	Источники информации идентифицированы полно и корректно, методы сбора и анализа информации подобраны/разработаны в соответствии с целью и задачами проекта и позволяют выделить существенные для проекта факторы.	5
	Источники информации идентифицированы в целом корректно, методы сбора и анализа информации отражают цель и задачи проекта и позволяют выделить большинство существенных для проекта факторов.	4
	Источники информации идентифицированы не полностью, методы сбора и анализа информации подобраны некорректно, при составлении анкет допущены существенные ошибки	2-3
	Источники информации не идентифицированы, методы сбора-анализа информации не определены	0-1 0

Задание 4. Предварительное представление проекта (5 баллов)
Представить основную собранную и проанализированную информацию по проекту с первичными выводами и проектом рекомендаций заказчику

Критерий оценивания	Показатель оценивания	Балл
Выявлены важные для проекта факторы и сформулированы рекомендации	Собранная информация отражает все существенные для проекта факторы и позволяет сформулировать рекомендации. Рекомендации сформулированы творчески и соответствуют цели и задачам проекта	5
	Собранная информация отражает большинство существенных для проекта факторов и позволяет сформулировать рекомендации. Рекомендации соответствуют цели и задачам проекта.	4
	Собранной информации недостаточно для выявления всех существенных факторов проекта и выработки рекомендаций.	2-3

	Рекомендации частично соответствуют цели и задачам проекта.	
	Существенные для проекта факторы не выявлены, рекомендации не сформулированы.	0-1 0

Оценивание отчета по проекту и презентации перед комиссией

Показатели оценивания	**Критерии оценивания**	**Баллы**
Содержание отчета по проекту	Собранный материал полон, структурирован и проанализирован, проблемы сформулированы корректно, предложенные рекомендации соответствуют цели и задачам проекта и позволяют решить идентифицированные проблемы. Проект представляет ценность для компании-заказчика и принят им.	9-10
	Собранный материал достаточно полон, структурирован и проанализирован, проблемы сформулированы, предложенные рекомендации в целом соответствуют цели и задачам проекта и позволяют решить идентифицированные проблемы. Проект принят заказчиком.	7-8
	Собранный материал недостаточно полон, структурирован и проанализирован, проблемы сформулированы не вполне корректно, предложенные рекомендации частично соответствуют цели и задачам проекта и позволяют частично решить идентифицированные проблемы. Проект принят заказчиком.	4-6
	Собранный материал не отражает состояние рынка и отрасли, анализ не позволяет адекватно сформулировать проблемы, рекомендации неадекватны цели и задачам проекта и не позволяют решить идентифицированные проблемы. Заказчик требует доработки проекта.	1-3
	Проект не принят заказчиком	0
Оформление отчета по проекту	Структура и содержание полностью соответствуют заданию. Все поставленные задачи полностью раскрыты. Материал логично изложен, проиллюстрирован необходимыми таблицами и графиками. Отсутствуют грамматические и орфографические ошибки.Отчет аккуратно распечатан и переплетен, сдан вовремя.	9-10
	Структура и содержание в целом соответствуют заданию. Большинство поставленных задач раскрыты. В изложении материала присутствует логика, имеется иллюстративный материал. Имеются незначительные грамматические и орфографические ошибки. Отчет распечатан, но не переплетен, сдан с незначительным (1-2 дня) опозданием.	7-8
	Отсутствует один или несколько структурных элементов и не раскрыты один или несколько пунктов задания. Логика изложения нарушена, иллюстрации нерелевантны, имеется избыточный нерелевантный текст. При распечатывании использованы разные шрифты, имеются синтаксические и орфографические ошибки, переплет отсутствует, сдан с опозданием до 1 недели	4-6

	Отсутствует большинство структурных элементов и не раскрыто большинство пунктов задания. Логика изложения отсутствует, иллюстрации отсутствуют или нерелевантны, имеется избыточный нерелевантный текст. При распечатывании использованы разные шрифты имеются синтаксические и орфографические ошибки, переплет отсутствует, сдан с опозданием более 1 недели	0-3
Презентация	Адекватно отражает содержание проекта, дает возможность сформировать полное представление о выполненных работах. Материал хорошо организован и логично изложен, визуализирован с помощью уместных инструментов (иллюстрации, таблицы), оформление способствует представлению содержания. Студенты демонстрируют уверенное владение презентационными навыками.	9-10
	В целом отражает содержание проекта, дает возможность сформировать представление о выполненных работах. Материал структурирован, использованы инструменты визуализации (иллюстрации, таблицы), оформление способствует представлению содержания. Студенты демонстрируют владение презентационными навыками.	7-8
	Не дает полного представления о содержании проекта, Материал недостаточно структурирован, инструменты визуализации используются недостаточно или неуместно, оформление затрудняет восприятие содержания. Студенты демонстрируют слабое владение презентационными навыками.	4-6
	Представлена некоторая информация о деятельности компании, не соответствующая цели и задачам проекта. Логика изложения материала отсутствует, инструменты визуализации используются недостаточно или неуместно, студенты не владеют презентационными навыками.	0-3
Ответы на вопросы	Полные ответы на вопросы, подкрепленные релевантными примерами, демонстрирует уверенное владение материалом	9-10
	Достаточно полные ответы на вопросы, подкрепленные примерами, демонстрирует владение материалом	7-8
	Отвечает на вопросы неуверенно, не может привести примеры в подкрепление своей позиции	5-6
	Отвечает на вопросы с существенными ошибками, материалом не владеет	3-4
	Не отвечает на вопросы или допускает грубые ошибки, материалом не владеет	1-2
	Отсутствует на презентации	0

К промежуточной аттестации (экзамену) допускаются студенты, набравшие в течение семестра не менее 30 баллов.

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины завершается промежуточной аттестацией в форме письменного экзамена, состоящего из 8 проблемных вопросов. Вопросы для подготовки к экзамену приведены в разделе 5. Вопросы проверяют

главным образом владение теоретическими концепциями консалтинга и охватывают весь объем дисциплины. Ответ на каждый вопрос может быть оценен по 5-балльной шкале. Максимально на экзамене обучающийся может набрать 40 баллов. Критерии оценивания приведены ниже.

Полный ответ на вопрос, подкрепленный релевантными примерами, демонстрирует уверенное владение материалом и наличие самостоятельной позиции	5
Достаточно полный ответ на вопросы, подкрепленный примерами, демонстрирует владение материалом	4
Неполный ответ на вопрос, нет примеров	3
Отвечает на вопросы с существенными ошибками, материалом не владеет, проблема не раскрыта	2
Грубые ошибки при ответе на вопрос, материалом не владеет	1
Ответ на вопрос отсутствует	0

В ИБДА РАНХИГС принята балльно-рейтинговая система оценивания, в соответствии с которой сумма баллов за семестр складывается из баллов, набранных в течение семестра при текущем контроле, и баллов, полученных на промежуточной аттестации. Максимальная общая оценка всей дисциплины составляет 100 баллов.

Итоговая оценка за семестр выставляется в соответствии со следующей шкалой:

Интервал значений баллов	Оценка
Менее 55	Неудовлетворительно
55-69	Удовлетворительно
70-84	Хорошо
85-100	Отлично

5. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Задания для подготовки к семинарам

Тема 1. Консалтинг как сфера профессиональной деятельности

Задание**.** На основании лекционного материала и материала учебников ответить на следующие вопросы:

1. Каковы особенности деятельности по предоставлению профессиональных услуг?
2. В чем разница между консалтингом и профессиональными услугами?
3. Какими компетенциями должен обладать консультант?
4. В чем разница между внутренним и внешним консультантом?
5. Как состояние экономики влияет на сферу консалтинга?

Источники:

1. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 381 с.
2. Блок Питер. Безупречный консалтинг. - СПб.: Питер, 2007 г.– 170 с.
3. Коуп М. 7 основ консалтинга. - СПб.: Питер, 2007 г. - 336с.

Тема 2. Управление консалтинговым проектом

Задание.

- Сформулировать цель и содержание проекта;
- Идентифицировать заинтересованные стороны проекта;
- Разработать устав проекта;
- Определить основные элементы содержания и ограничения проекта в терминах списков «Да/Нет»;
- Составить иерархическую структуру работ проекта, определить логические взаимосвязи между работами и составить расписание проекта;
- Подобрать наиболее подходящие методы сбора информации по каждому из элементов содержания проекта;
- Собрать, проанализировать и представить информацию по каждому из элементов содержания проекта;
- На основании собранной информации выработать рекомендации для клиента;
- Подготовить отчет по проекту и презентацию проекта в формате Power Point;
- Представить проект клиенту и комиссии.

Источники:

1. Блок Питер. Безупречный консалтинг. - СПб.: Питер, 2007 г.– 170 с.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006г. — 432 с.: ил.
3. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 12-е издание. - М.: Вильямс, 2009. - 1072 с.
5. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928с.
6. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс. – 2010. - 1232 стр.

Тема 3. Предметные области консалтинга

Задание.
Рассмотреть содержание основных предметных областей консалтинга:

- Стратегический консалтинг и развитие бизнеса.
- Финансовый консалтинг.

- Операционный консалтинг.
- Маркетинговый консалтинг.
- IT-консалтинг.
- Юридический консалтинг
- Организационный (управленческий) консалтинг.

Источники:

1. Бурлуцкая Т. П. Бизнес в законе. От регистрации до ликвидации М.: Издательство: Деловой двор , 2011. – 536 с.
2. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928с.
3. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс. – 2010. – 1232 стр.
4. Ананьева Т.Н., Ткалич А.И. Информационный консалтинг. М.: Экономика, 2006. - 206 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 12-е издание. - М.: Вильямс, 2009. - 1072 с.
6. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: подходы, методы, средства. – эл. ресурс, код доступа http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/case/defs0.htm

Тема 4. Управление консалтинговым бизнесом

Задание.

Используя материалы лекций и литературу, ответить на вопросы:

1. В каких организационно-правовых формах может вестись консалтинговый бизнес?
2. По каким признакам и как можно классифицировать консалтинговые различных компании? Каковы преимущества компаний разных типов?
3. Каковы возможные стратегии развития консалтинговой компании?
4. Каковы основные затраты в консалтинговом бизнесе?
5. Как происходит ценообразование на рынке консалтинговых услуг?
6. Какие приемы используют консалтинговые компании для продвижения?
7. С какими этическими проблемами приходится сталкиваться консультантам?

Источники

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 272 с.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 381 с.
3. Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблишер. - 2003. -
4. Кросман Ф.М. Как заработать на консалтинге. - СПб.: Питер, 2000. - 240 с.
5. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 368с.

Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Определение консалтинга
2. Сфера деятельности консалтинга и профессиональных услуг.
3. Консалтинг и аутсорсинг.
4. Внутренний и внешний консалтинг.
5. Предметные области консалтинга.
6. Становление и развитие консалтинга в мире и в России .
7. Современные тенденции в консалтинге.
8. Структура и динамика рынка консалтинговых услуг в России.
9. Компетенции и специфика работы консультанта.
10. Функция консультанта как проводника изменений в компании.
11. Роли консультанта и взаимоотношения с клиентом.
12. Виды работ в компании. Отличие проекта от других видов работ.
13. Методология и стандарты управления проектами.
14. Жизненный цикл, основные области знаний и процессы управления проектом.
15. Заинтересованные стороны проекта и согласование их интересов.
16. Менеджер и команда проекта.
17. Определение целей и содержания проекта, планирование процедур.
18. Планирование проекта. Определение целей, задач, конечных результатов и контрольных событий.
19. Разработка иерархической структуры работ и определение логической взаимосвязи между работами.
20. Составление расписания проекта.
21. Планирование ресурсов проекта. Оценка затрат и составление бюджета.
22. Оптимизация проекта.
23. Управление персоналом проекта. Роль менеджера проекта. Качества и навыки эффективного менеджера.
24. Формирование эффективной команды проекта. Управление командой.
25. Изменения в проекте в процессе его исполнения.
26. Мониторинг и контроль исполнения проекта. Основные стадии процесса контроля.
27. Контроль соблюдения сроков проекта. Возможные причины и способы сокращения сроков проекта.
28. Контроль затрат проекта Связь сроков проекта и затрат. Индикаторы, характеризующие ход реализации проекта.
29. Причины завершения проекта. Процесс завершения проекта.
30. Задачи постпроектного аудита. Анализ ошибок, проблем и изменений.
31. Оценка персонала проекта.
32. Основные направления стратегического консалтинга
33. Основные виды финансового консалтинга
34. Основные направления операционного консалтинга
35. Основные направления маркетингового консалтинга
36. Основные направления организационного консалтинга
37. Основные направления юридического консалтинга
38. Основные направления IT-консалтинга.
39. Формы организации консалтингового бизнеса.
40. Законодательное регулирование консалтинговой деятельности.
41. Создание консалтинговой компании: поиск бизнес-возможностей.

42. Стратегии развития консалтинговой компании.
43. Затраты консалтингового бизнеса.
44. Продвижение консалтинговых услуг.
45. Ценообразование на консалтинговые услуги.
46. Основной и вспомогательный персонал.
47. Этика консалтингового бизнеса

6. Учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2006.— 352 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/36460.html.— ЭБС «IPRbooks»
2. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.О. Токмакова— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2006.— 240 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/11051.html. — ЭБС «IPRbooks»

6.2 Дополнительная литература

1. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно — для внимательных! [Электронный ресурс]/ И.Г. Альтшулер— Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2016.— 438 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51036.html.— ЭБС «IPRbooks»
2. Management Consulting : A Guide to the Profession, edited by Milan Kubr, International Labour Office, 2002. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=529940

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Презентации в формате MS Power Point

6.4. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 29.07.1998 N 135-ФЗ
2. Федеральный закон "Об аудиторской деятельности" от 30.12.2008 N 307-ФЗ
3. ISO 21500:2012 Международный стандарт по управлению проектами

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.icmci.org,
2. www.imcusa.org,
3. www.feaco.org
4. www.cmcrussia.ru,

6.6. Иные источники

1. Рушайло П. Аудит с петлей на шее //Коммерсантъ Деньги №16, 28.04.2014, с. 66 http://www.kommersant.ru/doc/2454101
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.: ил.
3. Бурлуцкая Т. П. Бизнес в законе. От регистрации до ликвидации М.: Издательство: Деловой двор , 2011. – 536 с.
4. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928с.
5. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс. – 2010. - 1232 стр.
6. Ананьева Т.Н., Ткалич А.И. Информационный консалтинг. М.: Экономика, 2006 - 206 с.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 12-е издание. - М.: Вильямс, 2009. - 1072 с.
8. Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблишер. - 2003. -
9. Кросман Ф.М. Как заработать на консалтинге. - СПб.: Питер, 2000. - 240 с.
10. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 368с.
11. Маркхэм К. Консалтинг менеджмента или как улучшить свой бизнес. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 392 с.
12. О'Шиа Джеймс, Мэдиган Чарльз. Чего стоят их советы. Консалтинг как он есть. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009, 142 с.
13. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: подходы, методы, средства. – эл. ресурс, код доступа http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/case/defs0.htm
14. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®). – 5-е изд. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 587 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1) Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории по адресу

   Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 для практических занятий, компьютер/ноутбук и проектор в наличии
2) Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран, звуковые колонки.
3) Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры

   Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.