

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления и территориального развития



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
Проф. Минзарипов Р.Г.

"__" _____ 20__ г.

Программа дисциплины

Управленческое консультирование Б1.В.ДВ.2

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Корпоративное управление

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Павлова А.В.

Рецензент(ы):

Нагимова А.М.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой:

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления и территориального развития:

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Регистрационный No

Казань
2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, д.н. (доцент) Павлова А.В. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента, Adeliya.Pavlova@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Курс "Управленческое консультирование" ставит целью формирование взглядов современных специалистов в менеджменте на уровне системных аналитиков, способных провести эффективную диагностику состояния компании, выработать и реализовывать программу кардинальных преобразований компании, обеспечивающую достижение ключевых конкурентных преимуществ. В нем рассматриваются как теоретические основы консультирования, так и конкретные приемы, характерные для различных этапов консультационного проекта.

Задачи дисциплины

- определить сущность управленческого консультирования;
- продемонстрировать процесс управленческого консультирования;
- сформировать представление об организации процесса управленческого консультирования;
- изучить методы диагностики, используемые консультантами в ходе обследования системы управления;
- изучить методы разработки решений в процессе управленческого консультирования
- определить алгоритм деятельности консультанта по управлению.
- выявить особенности управление консалтинговой фирмой. управление персоналом в консалтинговой фирме. позиционирование консалтинговой компании на рынке.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.2 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.04.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Дисциплина "Управленческое консультирование" относится к профессиональному циклу и является дисциплиной по выбору.

Данной дисциплине предшествует изучение таких дисциплин как Управленческая экономика, Теория организации и организационное поведение, Методы исследований в менеджменте, Современный стратегический анализ, Корпоративное управление, Корпоративные риски, Современные тенденции развития менеджмента и изучается в заключительном семестре.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-2 (общекультурные компетенции)	способностью к изменению профиля своей профессиональной деятельности
ОК-4 (общекультурные компетенции)	способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ОК-6 (общекультурные компетенции)	обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-3 (профессиональные компетенции)	умением использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-7 (профессиональные компетенции)	владением методами стратегического анализа
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способностью готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности
ПК-11 (профессиональные компетенции)	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК-12 (профессиональные компетенции)	способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- виды и области управленческого консультирования, роли консультанта;
- этапы консалтингового проекта;
- типы клиентских документов;
- требования системной интеграции и критерии их эффективности;
- преимущества и ограничения экспертного консультирования;
- преимущества и ограничения процессного консультирования;
- компоненты бюджета консалтингового проекта.

2. должен уметь:

- определять тип клиента;
- выстраивать консультант-клиентские отношения;
- подготовить отчет по результатам организационной диагностики;
- выстроить взаимосвязь процессного и экспертного консультирования;
- сформировать бюджет проекта.

3. должен владеть:

- инструментами и методами организационной диагностики;
- навыками экспертного консультирования;
- навыками обучения персонала как формы экспертного консультирования;
- методами системной интеграции как формы консалтинга;
- методами и приемами процессного консультирования и фасилитаторства;
- методами управления конфликтом;
- методами и приемами проектного управления.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- выделять виды и области управленческого консультирования, роли консультанта;
- реализовывать этапы консалтингового проекта;
- подготавливать клиентские документы;
- требования системной интеграции и критерии их эффективности;
- оценивать преимущества и ограничения экспертного консультирования;
- оценивать преимущества и ограничения процессного консультирования;
- формировать компоненты бюджета консалтингового проекта.
- определять тип клиента;
- выстраивать консультант-клиентские отношения;
- подготовить отчет по результатам организационной диагностики;
- выстроить взаимосвязь процессного и экспертного консультирования;
- сформировать бюджет проекта.
- применять инструменты и методы организационной диагностики;
- к экспертному консультированию;
- к обучению персонала как формы экспертного консультирования;
- к системной интеграции как формы консалтинга;
- реализовывать процессное консультирование и фасилитаторство;
- управлять конфликтом;
- к проектному управлению.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Консультирование как бизнес	3	1	2	0	0	
2.	Тема 2. Этапы консультационного проекта	3	2	2	1	0	

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
3.	Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений	3	3	0	2	0	
4.	Тема 4. Организационная диагностика	3	4	0	2	0	
5.	Тема 5. Организационные интервенции	3	5	2	1	0	
6.	Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования	3	6	0	2	0	
7.	Тема 7. Процессное консультирование	3	7	0	2	0	
8.	Тема 8. Бюджет консультационного проекта	3	8	0	2	0	
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	экзамен
	Итого			6	12	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Консультирование как бизнес

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления. Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития. Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2. Этапы консультационного проекта

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту. Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

практическое занятие (1 часа(ов)):

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом. Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений

практическое занятие (2 часа(ов)):

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Этические проблемы консультирования.

Тема 4. Организационная диагностика

практическое занятие (2 часа(ов)):

Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, ?шесть ячеек? Вайсборда, модель Берка-Литвина). Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью. Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса. Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение. Изучение документов. Типы документов для изучения. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.

Тема 5. Организационные интервенции

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.

практическое занятие (1 часа(ов)):

Групповые интервенции. Структурные интервенции. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования

практическое занятие (2 часа(ов)):

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.). Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Тема 7. Процессное консультирование

практическое занятие (2 часа(ов)):

Преимущества и ограничения процессного консультирования. Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта. Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами в процессе консалтингового проекта. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тема 8. Бюджет консультационного проекта

практическое занятие (2 часа(ов)):

Платные и бесплатные услуги консультанта. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация. Налогообложение консультационных услуг.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Консультирование как бизнес	3	1	1. Проанализируйте, используя актуальные материалы, современное состояние и перспективы развития кон	6	эссе
2.	Тема 2. Этапы консультационного проекта	3	2	Анализ предложения о проведении консультационного проекта по организационной диагностике Рунского г	7	аналитическая записка
3.	Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений	3	3	1. Проанализировав статьи в области управленческого консультирования, определите основные трудности	7	презентация
4.	Тема 4. Организационная диагностика	3	4	1. Проанализируйте методы диагностики корпоративной культуры. 2. Определите порядок проведения анал	7	доклад
5.	Тема 5. Организационные интервенции	3	5	Практическая задача "Dream team"	6	Письменное решение задачи
6.	Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования	3	6	1. Определите, какова роль консультанта в экспертном консультировании. 2. Рассмотрите методы экспер	7	доклад

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
7.	Тема 7. Процессное консультирование	3	7	Напишите эссе на тему "Системный характер процессного консультирования" объемом не менее 5000 знаков	7	эссе
8.	Тема 8. Бюджет консультационного проекта	3	8	Проработать возможные проблемы и действия, которые связаны с созданием консультационной фирмы. Пре	7	Письменная аналитическая работа
	Итого				54	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

интерактивные лекции

кейс-стади

контрольный опрос методом ЭКСПО

деловые игры

консультационные проекты

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Консультирование как бизнес

эссе , примерные темы:

1. Проанализируйте, используя актуальные материалы, современное состояние и перспективы развития консалтинга в мире. 2. Проанализируйте, используя актуальные материалы, современное состояние и перспективы развития консалтинга в России. 3. Определите в чем состоит отличие между терминами ?управленческое консультирование? и ?консультирование по экономике и управлению?

Тема 2. Этапы консультационного проекта

аналитическая записка, примерные вопросы:

Анализ предложения о проведении консультационного проекта по организационной диагностике Рунского горно-обогатительного комбината

Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений

презентация, примерные вопросы:

1. Проанализировав статьи в области управленческого консультирования, определите основные трудности в работе консультантов по управлению. 2. Выявите типы и причины зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.

Тема 4. Организационная диагностика

доклад , примерные вопросы:

1. Проанализируйте методы диагностики корпоративной культуры. 2. Определите порядок проведения анализа компонентов корпоративной культуры

Тема 5. Организационные интервенции

Письменное решение задачи , примерные вопросы:

Практическая задача "Dream team"

Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования

доклад , примерные вопросы:

1. Определите, какова роль консультанта в экспертном консультировании. 2. Рассмотрите методы экспертного консультирования. 3. Определите перечень задач, решаемых в ходе экспертного консультирования.

Тема 7. Процессное консультирование

эссе , примерные темы:

Напишите эссе на тему "Системный характер процессного консультирования" объемом не менее 5000 знаков.

Тема 8. Бюджет консультационного проекта

Письменная аналитическая работа , примерные вопросы:

Проработать возможные проблемы и действия, которые связаны с созданием консультационной фирмы. Представьте, что вы решили создать свою собственную консультационную фирму. Вы должны рассмотреть следующие ключевые вопросы: а) На какой рынок (рынки) мы могли бы выйти? б) Каково наше видение перспективы этой консультационной фирмы? с) Как мы могли бы организовать себя? d) Как мы должны изменить свое поведение, чтобы действовать эффективно? Рассматривая приведенные выше вопросы, вы должны ориентироваться на известные вам реалии, например: что вы знаете о потенциальных рынках и спросе на консультационные услуги, ваши навыки и знания на данный момент, навыки и знания, которые вам необходимо усовершенствовать, ваши сегодняшние стили работы и поведения. Подумайте о людях, которых вы хотели бы видеть у себя в фирме. Представьте, что их поведение необходимо существенно изменить. Как вы можете помочь им в этом? Постарайтесь использовать модели и инструментарий, которые вы обсуждали в течение изучения курса, чтобы вам было легче выполнять это упражнение, например: а) процесс разработки услуг (помните, однако, что вам не удастся проработать его целиком); б) модель Берка-Литвина для выработки "видения перспективы"; с) ваши вероятные реакции на изменения и как вы бы с ними поступили; d) степень преданности идее изменений со стороны других людей; что бы вы сделали, чтобы возбудить эту преданность. Прорабатывая эти вопросы, вы должны четко определить: а) какой Вы представляете Вашу консультационную фирму; б) какие у вас проблемы и сомнения; с) как вы планируете разбираться с этими проблемами. Отобразите вашу информацию на больших листах, распределив основные вопросы по пяти группам: потенциальный рынок; миссия нашей консультационной фирмы; как мы могли бы быть организованы; как нам надо изменить свое поведение, чтобы действовать на рынке; бюджет и расходы (ресурсы, которые требуются для создания и оказания услуг, стоимость маркетинга и рекламы, стоимость обучения и т.д.)

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Виды и области управленческого консультирования.
2. Масштабы консультирования как бизнеса.
3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.
4. Роли консультанта в консультационном проекте.
5. Особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа.
6. Особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики.
7. Особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции.

8. Особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.
9. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
10. Роль заказчика в консультационном проекте.
11. Типы заказчиков и методы их определения.
12. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
13. Этические проблемы консультирования.
14. Методы организационной диагностики.
15. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
16. Понятие организационной интервенции и ее виды.
17. Особенности разработки системных интервенций.
18. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
19. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
20. Аудит как форма консультирования.
21. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
22. Специфика юридического консультирования.
23. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
24. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
25. Преимущества и ограничения процессного подхода.
26. Системный характер процессного консультирования.
27. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.
28. Специфика фасилитаторства.
29. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
30. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
31. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. 32. Консультирование как outsourcing.
32. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
33. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
34. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
35. Схемы оплаты консультационных услуг.

7.1. Основная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 212 с. - ISBN 978-5-394-02052-0.
<http://znanium.com/bookread.php?book=415014>
2. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. ? М.: "Когито-Центр", 2009.? 368 с. http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=11064&ln=ru&search_query
3. Соколова М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 215 с. ISBN 978-5-16-005150-5,
<http://znanium.com/bookread.php?book=256142>
4. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос. / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: ИНФРА-М, 2010. - 221 с. ISBN 978-5-16-003824-7, <http://znanium.com/bookread.php?book=192574>

7.2. Дополнительная литература:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 320 с. ISBN 978-5-16-003161-3, <http://znanium.com/bookread.php?book=279287>
2. Верхоглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании: Монография / В.Н. Верхоглазенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 206 с. ISBN 978-5-16-005227-4, <http://znanium.com/bookread.php?book=424434>
3. Решетникова К. В. Организационная конфликтология: Учеб. пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 175 с. ISBN 978-5-16-003512-3, <http://znanium.com/bookread.php?book=156889>
4. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис: Учебное пособие / А.И. Ткалич. - М.: Альфа-М, 2009. - 207 с. ISBN 978-5-98281-117-2, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=196582>

7.3. Интернет-ресурсы:

IBM бизнес-консалтинг - www.ibm.com

Журнал Управленческое консультирование - izdat.szags.ru/publication/uk

Консалтинговая компания - <http://rulesplay.ru/>

Технологии корпоративного управления - www.iteam.ru

Цыцарова Т. Е. Управленческое консультирование УлГТУ, 2009 - <http://www.aup.ru/books/m589/>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Управленческое консультирование" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Интерактивная система Tuning Point

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе Корпоративное управление .

Автор(ы):

Павлова А.В. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Нагимова А.М. _____

"__" _____ 201__ г.