

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Высоцкая Татьяна Александровна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 08.03.2025 12:54:03
Уникальный программный ключ:
49ad56fe82cf536c4e0b05841d800326647338f0

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ
Начальник
учебно-методического управления
Платонова Т.К.
«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины
Методика бизнес-консалтинга**

Направление 38.03.01 "Экономика"
Направленность 38.03.01.06 "Бизнес-консалтинг и финансовый контроль"

Для набора 2022 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА Аудит**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	155	155	155	155
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Богров Е.Г.

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Кизилов А.Н.

Методический совет направления: к.э.н., доцент Андреева О.В.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Целью освоения дисциплины является обеспечение глубоких знаний в области анализа и практики применения методик оказания консалтинговых услуг.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-4: Способность подготавливать проекты внутренних регламентов, разрабатывать проекты завершающих документов по результатам работы структурного подразделения внутреннего контроля, организовывать разработку проектов риск-ориентированной плановой документации, оценивать обоснованность предложений по совершенствованию методического обеспечения осуществления внутреннего контроля, решать организационные вопросы в отношении работы участников аудиторской группы, осуществлять выбор решения для реализации в составе группы экспертов

ПК-1: Способность изучать и анализировать задания и особенности их выполнения при оказании аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью, осуществлять выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

Понятийный аппарат и концептуальные основы бизнес-консалтинга, принципы организации, методы и методику оказания услуг в области бизнес-консалтинга (соотнесено с индикатором ПК-1.1)

Знать нормативно-правовую базу, регулирующую организацию бизнес-консалтинга, теоретические и практические основы работы специалиста в области бизнес-консалтинга (соотнесено с индикатором ПК-4.1)

Уметь:

Уметь планировать и организовывать процесс оказания услуг в области бизнес-консалтинга и формировать на основании полученных результатов итоговые выводы (соотнесено с индикатором ПК-1.2)

Уметь документировать процедуры оказания консалтинговых услуг (соотнесено с индикатором ПК-4.2)

Владеть:

Владеть технологией документирования деятельности специалиста при оказании консалтинговых услуг (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

Владеть способами сбора, анализа и обработки информации, используемыми при оказании консалтинговых услуг (соотнесено с индикатором ПК-4.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Теории консалтинговых услуг и история их развития

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1. Консалтинг как форма бизнеса, предмет, понятие и принципы консалтинговых услуг Классификация консалтинга. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Модели консалтинга. Этический кодекс консультанта. Создание добавленной стоимости в консалтинговом бизнесе. Критерии оценки профессионализмов в консалтинге. Сущность и понятие консалтинговых услуг, их специфические особенности. Значение консалтинговых услуг в национальной экономике развитых стран. Виды консалтинга. Принципы консалтинговой деятельности, обслуживания. Международные классификаторы консалтинговых услуг. Разнообразие подходов российских специалистов к классификации консалтинговых услуг. / Лек /	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
1.2	Тема 1.1. Консалтинг как форма бизнеса, предмет, понятие и принципы консалтинговых услуг Классификация консалтинга. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Модели консалтинга. Этический кодекс консультанта. Создание добавленной стоимости в консалтинговом бизнесе. Критерии оценки профессионализмов в консалтинге. Сущность и понятие консалтинговых услуг, их специфические особенности. Значение консалтинговых услуг в национальной экономике развитых стран.	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2

	Виды консалтинга. Принципы консалтинговой деятельности, обслуживания. Международные классификаторы консалтинговых услуг. Разнообразие подходов российских специалистов к классификации консалтинговых услуг. / Пр /				
1.3	Тема 1.1. Консалтинг как форма бизнеса, предмет, понятие и принципы консалтинговых услуг Классификация консалтинга. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Модели консалтинга. Этический кодекс консультанта. Создание добавленной стоимости в консалтинговом бизнесе. Критерии оценки профессионализмов в консалтинге. Сущность и понятие консалтинговых услуг, их специфические особенности. Значение консалтинговых услуг в национальной экономике развитых стран. Виды консалтинга. Принципы консалтинговой деятельности, обслуживания. Международные классификаторы консалтинговых услуг. Разнообразие подходов российских специалистов к классификации консалтинговых услуг. / Ср /	5	20	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
1.4	Тема 1.2. Становление и развитие рынка консалтинга. Сущность консалтингового процесса и особенности взаимодействия консультанта и клиента. История развития международных консалтинговых услуг. Первые профессиональные консультанты на Западе и в России. «Золотые годы» консалтинга, основные направления его развития в 50-е годы XX в. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм мира. Место консалтинговых услуг в международной торговле. Международные профессиональные объединения консалтинговых фирм (ФЕАКОВ, АМКФ). Динамика развития рынка консалтинговых услуг в России. Анализ «сегментирования» современного рынка консалтинговых услуг. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм в сфере управления. Стадии процесса консультирования. Содержание предпроектной стадии консалтингового процесса. Проектная стадия консалтингового процесса. Послепроектная стадия консалтингового процесса. Поведенческие роли консультанта. Понятие «система клиента». Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Этика и личностные качества консультанта. / Лек /	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
1.5	Тема 1.2. Становление и развитие рынка консалтинга. Сущность консалтингового процесса и особенности взаимодействия консультанта и клиента. История развития международных консалтинговых услуг. Первые профессиональные консультанты на Западе и в России. «Золотые годы» консалтинга, основные направления его развития в 50-е годы XX в. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм мира. Место консалтинговых услуг в международной торговле. Международные профессиональные объединения консалтинговых фирм (ФЕАКОВ, АМКФ). Динамика развития рынка консалтинговых услуг в России. Анализ «сегментирования» современного рынка консалтинговых услуг. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм в сфере управления. Стадии процесса консультирования. Содержание предпроектной стадии консалтингового процесса. Проектная стадия консалтингового процесса. Послепроектная стадия консалтингового процесса. Поведенческие роли консультанта. Понятие «система клиента». Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Этика и личностные качества консультанта. / Пр /	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
1.6	Тема 1.2. Становление и развитие рынка консалтинга. Сущность консалтингового процесса и особенности взаимодействия	5	25	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2

	<p>консультанта и клиента.</p> <p>История развития международных консалтинговых услуг. Первые профессиональные консультанты на Западе и в России. «Золотые годы» консалтинга, основные направления его развития в 50-е годы XX в.</p> <p>Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм мира. Место консалтинговых услуг в международной торговле.</p> <p>Международные профессиональные объединения консалтинговых фирм (ФЕАКОВ, АМКФ). Динамика развития рынка консалтинговых услуг в России. Анализ «сегментирования» современного рынка консалтинговых услуг.</p> <p>Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм в сфере управления.</p> <p>Стадии процесса консультирования. Содержание предпроектной стадии консалтингового процесса. Проектная стадия консалтингового процесса. Послепроектная стадия консалтингового процесса.</p> <p>Поведенческие роли консультанта. Понятие «система клиента». Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Этика и личностные качества консультанта. / Ср /</p>				
Раздел 2. Бизнес-консалтинг					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	<p>Тема 2.1. Сущность бизнес-консалтинга, его становление и развитие. Инструментарий бизнес-консалтинга.</p> <p>Понятия «консалтинг», «управленческий консалтинг» и «бизнес-консалтинг». Основные направления бизнес-консалтинга. Соотношение бизнес-консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению. Специфика работы консультантов. Виды консультантов. Виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций. Виды консалтинговых услуг. Причины обращения к услугам консультантов. Способы определения качества консультационного продукта. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.</p> <p>Предпосылки возникновения бизнес-консалтинга. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.</p> <p>Возникновение и развитие управленческого консультирования в России. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России. Проблемы и перспективы развития бизнес-консалтинга в России.</p> <p>Стратегический анализ бизнеса клиентской фирмы. Методы предварительного анализа. Использование процедуры KYS. Способы оценки эффективности деятельности клиентской фирмы. Матрица Бостонской консалтинговой группы для определения стабильности движения наличности в фирме. Матрица направленной политики, дающая рекомендации по инвестированию. Анализ Парето при рационализации на фирме.</p> <p>Рейтинги бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм». Коучинг.</p> <p>/ Лек /</p>	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.2	<p>Тема 2.1. Сущность бизнес-консалтинга, его становление и развитие. Инструментарий бизнес-консалтинга.</p> <p>Понятия «консалтинг», «управленческий консалтинг» и «бизнес-консалтинг». Основные направления бизнес-консалтинга. Соотношение бизнес-консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению. Специфика работы консультантов. Виды консультантов. Виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций. Виды консалтинговых услуг. Причины обращения к услугам консультантов. Способы определения качества консультационного продукта. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.</p>	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2

	<p>Предпосылки возникновение бизнес-консалтинга. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России. Проблемы и перспективы развития бизнес-консалтинга в России.</p> <p>Стратегический анализ бизнеса клиентской фирмы. Методы предварительного анализа. Использование процедуры KYS. Способы оценки эффективности деятельности клиентской фирмы. Матрица Бостонской консалтинговой группы для определения стабильности движения наличности в фирме. Матрица направленной политики, дающая рекомендации по инвестированию. Анализ Парето при рационализации на фирме. Рейнжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм». Коучинг. / Пр /</p>				
2.3	<p>Тема 2.1. Сущность бизнес-консалтинга, его становление и развитие. Инструментарий бизнес-консалтинга. Понятия «консалтинг», «управленческий консалтинг» и «бизнес-консалтинг». Основные направления бизнес-консалтинга. Соотношение бизнес-консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению. Специфика работы консультантов. Виды консультантов. Виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций. Виды консалтинговых услуг. Причины обращения к услугам консультантов. Способы определения качества консультационного продукта. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.</p> <p>Предпосылки возникновение бизнес-консалтинга. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России. Проблемы и перспективы развития бизнес-консалтинга в России.</p> <p>Стратегический анализ бизнеса клиентской фирмы. Методы предварительного анализа. Использование процедуры KYS. Способы оценки эффективности деятельности клиентской фирмы. Матрица Бостонской консалтинговой группы для определения стабильности движения наличности в фирме. Матрица направленной политики, дающая рекомендации по инвестированию. Анализ Парето при рационализации на фирме. Рейнжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм». Коучинг. / Ср /</p>	5	30	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.4	<p>Тема 2.2. Маркетинг консалтинговых услуг в области управленческого консалтинга</p> <p>Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговые методы и мероприятия в бизнес-консалтинге. Методы развития консультационной практики. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов. Интернет-маркетинг. Использование SEO-менеджмента, таргетированной рекламы, контекстной рекламы, SMM-технологий. Айдентика и фирменный стиль консалтинговой фирмы. / Лек /</p>	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.5	<p>Тема 2.2. Маркетинг консалтинговых услуг в области управленческого консалтинга</p> <p>Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговые методы и мероприятия в бизнес-консалтинге. Методы развития консультационной практики. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов. Интернет-маркетинг. Использование SEO-менеджмента, таргетированной рекламы, контекстной рекламы, SMM-технологий. Айдентика и фирменный стиль консалтинговой фирмы. / Пр /</p>	5	2	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.6	<p>Тема 2.2. Маркетинг консалтинговых услуг в области</p>	5	20	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3,

	управленческого консалтинга Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговые методы и мероприятия в бизнес-консалтинге. Методы развития консультационной практики. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов. Интернет-маркетинг. Использование SEO-менеджмента, таргетированной рекламы, контекстной рекламы, SMM-технологий. Айдентика и фирменный стиль консалтинговой фирмы. / Ср /				Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.7	Тема 2.3. Виды бизнес-консалтинга Стратегический консалтинг: Корпоративное развитие. Разработка стратегии развития компании. Построение системы управления. Разработка системы управления на основе KPI's. Построение стратегических карт с использованием методологии сбалансированной системы показателей (BSC) с применением СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» и пакета LibreOffice . Формирование системы управления качеством. Разработка программы обеспечения стабильности бизнеса. Операционный консалтинг: Реинжиниринг бизнес-процессов. Корпоративная архитектура и инжиниринг бизнес-систем. Оптимизация организационной структуры компании. Построение системы управления проектами. Внедрение системы проектного управления в компании. Управление производственными системами. Управление цепочками поставок. ИТ-консалтинг: Аудит состояния информационных технологий. Стратегический ИТ-консалтинг. Управление эксплуатацией ИТ. Управление ИТ-службой. Проектный ИТ-консалтинг. Управление бизнес-приложениями и ИТ-инфраструктурой. Финансовый консалтинг: Совершенствование системы финансово-экономического управления (финансовой функции). Анализ финансового состояния организации. Создание и совершенствование систем планирования и бюджетирования. Управление финансовыми потоками и обязательствами. Разработка и оптимизация схем привлечения капитала. Совершенствование функции учета (бухгалтерского, налогового, управленческого). Оптимизация системы отчетности. Разработка системы документооборота с применением СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» и пакета LibreOffice. Анализ платежеспособности предприятия и прогнозирование возможности банкротства Антикризисный консалтинг: Теоретические аспекты антикризисного консалтинга. Разработка антикризисных консалтинговых проектов. HR-консалтинг: Формирование системы управления в области HR. Система корпоративных университетов в сфере обучения и развития персонала. Разработка системы мотивации и оплаты труда. Подготовка к автоматизации функции HR. / Ср /	5	40	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.8	Курсовая работа. Перечень тем представлен в приложении 1 к рабочей программе дисциплины. / Ср /	5	20	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2
2.9	/ Экзамен /	5	9	ПК-4, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л2.1, Л2.2

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Несеренко А. В., Бездольная Т. Ю.	Международные стандарты аудита: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2013	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233092 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Стражев, В. И.	Теория бухгалтерского учета: учебник	Минск: Вышэйшая школа, 2012	https://www.iprbookshop.ru/20288.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Терентьева, Т. А.	Аудит: методические указания по выполнению курсовой работы	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2005	https://www.iprbookshop.ru/50035.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Попова, С. А., Сичкарь, Т. В.	Экономический консалтинг: учебное пособие	Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018	https://www.iprbookshop.ru/88529.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Болтава, А. Л., Шульгатый, О. Л.	Бухгалтерский учет и аудит: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «менеджмент» (профиль «менеджмент организации»)	Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018	https://www.iprbookshop.ru/78373.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Василькова О. А., Царева Г. Р.	Основы аудита качества и консалтинг предприятий: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612090 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

База данных <https://diagrams.net>

База данных Министерство финансов Российской Федерации" - <https://minfin.gov.ru/ru/>

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант"<http://www.internet.garant.ru/>

5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способность изучать и анализировать задания и особенности их выполнения при оказании аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью, осуществлять выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений			
З – знать понятийный аппарат и концептуальные основы бизнес-консалтинга, принципы организации, методы и методику оказания услуг в области бизнес-консалтинга;	изучение лекций и учебной литературы; подготовка к практическим занятиям	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой	Т – тест (1-20), Курсовая работа (1-89) Вопросы к экзамену (1-40)
У - уметь планировать и организовывать процесс оказания услуг в области бизнес-консалтинга и формировать на основании полученных результатов итоговые выводы;	выявление проблем при оказании услуг в области управленческого и финансового консалтинга, использование различных источников информации при оказании услуг; применение методов, способов анализа информационного материала их соответствующих источников, характеризующих отраслевую структуру	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Т – тест (1-50) Р- реферат (21-62) СЗ – кейсы (1-5)
В – владеть технологией документирования деятельности специалиста при оказании консалтинговых услуг;	выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования;	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Т – тест (1-50) Р- реферат (1-62) СЗ – кейсы (1-5)
ПК-4: Способность подготавливать проекты внутренних регламентов, разрабатывать проекты завершающих документов по результатам работы структурного подразделения внутреннего контроля, организовывать разработку проектов риск-ориентированной плановой документации, оценивать обоснованность предложений по совершенствованию методического обеспечения осуществления внутреннего контроля, решать организационные вопросы в отношении работы участников аудиторской группы, осуществлять выбор решения для реализации в составе группы экспертов			

<p>З – знать нормативно-правовую базу, регулирующую организацию бизнес-консалтинга, теоретические и практические основы работы специалиста в области бизнес-консалтинга;</p>	<p>осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, проведение сбора и обработки данных, необходимых для создания основы для оценки эффективности рекомендаций, выработанных в ходе оказания услуг в области консалтинга</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-40), Курсовая работа (1-89), Т – тест (1-20), ВЗ – вопросы к экзамену (1-40)</p>
<p>У - уметь документировать процедуры оказания консалтинговых услуг;</p>	<p>использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для оценки эффективности управленческих решений при оказании услуг в области консалтинга и документирование проведенных процедур</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет.</p>	<p>Т – тест (30-50), Р- реферат (1-62), СЗ – кейсы (1-5)</p>
<p>В - владеть способами сбора, анализа и обработки информации, используемыми при оказании консалтинговых услуг</p>	<p>выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования; проведение анализа цифровизации процесса оказания услуг в области управленческого и финансового консалтинга и оценки эффективности управленческих решений при оказании услуг в области бизнес-консалтинга</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет;</p>	<p>Р- реферат (40-62), СЗ – кейсы (1-5)</p>

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену по дисциплине «Методика бизнес-консалтинга»

1. Консалтинг как форма бизнеса, предмет, понятие и принципы консалтинговых услуг.
2. Опишите классификацию консалтинга.
3. Охарактеризуйте особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Опишите модели бизнес-консалтинга.
4. Раскройте основные положения этического кодекса консультанта.
5. Раскройте принципы создания добавленной стоимости в консалтинговом бизнесе.
6. Опишите критерии оценки профессионализма в консалтинге.
7. Опишите сущность и понятие консалтинговых услуг, их специфические особенности. Раскройте значение консалтинговых услуг в национальной экономике развитых стран.
8. Перечислите виды консалтинга и принципы консалтинговой деятельности. Охарактеризуйте международные классификаторы консалтинговых услуг.
9. Опишите этапы становления и развитие рынка консалтинга.
10. Охарактеризуйте сущность консалтингового процесса и особенности взаимодействия консультанта и клиента.
11. Перечислите и опишите стадии процесса консультирования.
12. Раскройте поведенческие роли консультанта. Раскройте понятие «система клиента», методы воздействия на «систему клиента», психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент», этику и личностные качества консультанта.
13. Опишите сущность управленческого консалтинга, его становление и развитие.
14. Охарактеризуйте инструментарий бизнес-консалтинга.
15. Раскройте понятия «консалтинг» и «бизнес-консалтинг», основные направления бизнес-консалтинга. Опишите соотношение бизнес-консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению.
16. Опишите предпосылки возникновения бизнес-консалтинга, структуру услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
17. Опишите предпосылки возникновения и развитие бизнес-консультирования в России. Опишите специфику современного рынка консалтинговых услуг в России.
18. Опишите проблемы и перспективы развития бизнес-консалтинга в России.
19. Дайте понятие и опишите принципы стратегического анализа бизнеса клиентской фирмы.
20. Дайте понятие и опишите принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
21. Дайте понятие и опишите принципы бенчмаркинга.
22. Дайте понятие и опишите принципы аутсорсинга.
23. Дайте понятие и опишите принципы коучинга.
24. Охарактеризуйте личностно-эмоциональные аспекты бизнес-консультирования.
25. Опишите профессионально-значимые личностные качества консультанта: эмпатия, рефлексия, толерантность и др.
26. Раскройте понятие «Синдром эмоционального сгорания». Опишите действия по профилактике синдрома эмоционального сгорания у консультантов.
27. Опишите основы эффективного делового общения в ходе оказания консалтинговых услуг. (Понятие общения. Установление контакта, как цель и критерий

- эффективного общения. Функции общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная, взаимовлияния. Вербальные и невербальные средства в общении. Позиции в общении. Уровни общения.).
28. Охарактеризуйте основы конфликтологии. Раскройте понятие конфликта, виды конфликтов, структуру конфликта, стадии развития конфликта, стратегии поведения в конфликтной ситуации при оказании консалтинговых услуг.
 29. Опишите техники эффективного общения консультанта.
 30. Опишите виды переговоров, условия эффективного ведения переговоров, психологические основы посредничества.
 31. Опишите технику убеждения, специфику общения с враждебно настроенной аудиторией.
 32. Раскройте принципы маркетинга консалтинговых услуг в области управленческого консалтинга.
 33. Охарактеризуйте особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами и методы привлечения новых клиентов.
 34. Раскройте принципы использования Интернет-маркетинга, SEO-менеджмента, таргетированной рекламы, контекстной рекламы, SMM-технологий консалтинговыми фирмами.
 35. Опишите принципы стратегического консалтинга.
 36. Опишите принципы операционного консалтинга.
 37. Опишите принципы ИТ-консалтинга.
 38. Опишите принципы финансового консалтинга.
 39. Опишите принципы антикризисного консалтинга.
 40. Опишите принципы HR-консалтинга.

Критерии оценивания:

- 84-100 баллов - оценка «отлично» - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой.
- 67-83 баллов - оценка «хорошо» - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины.
- 50-66 баллов - оценка «удовлетворительно» - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов.
- 0-49 баллов - оценка «неудовлетворительно» - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Темы курсовых работ

- 1) Школы научного управления и их роль в становлении консалтинга.
- 2) Развитие инструментария бизнес-консалтинга.
- 3) Классификация консалтинга и особенности ценообразования на рынке консалтинговых

- услуг.
- 4) Оказание консалтинговых услуг в области реинжиниринга бизнес-процессов.
 - 5) Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга.
 - 6) Особенности интернет-консалтинга как направления управленческого консультирования.
 - 7) Due Diligence как консалтинговая услуга.
 - 8) Профессиональная этика консультанта.
 - 9) Инструменты коучинга и его методы.
 - 10) Методика стратегического консалтинга.
 - 11) Обоснование выбора режима налогообложения организаций при оказании консалтинговых услуг.
 - 12) Разработка антикризисных консалтинговых проектов.
 - 13) Рынок консалтинговых услуг: мировой опыт и российская практика.
 - 14) Управленческий консалтинг в условиях цифровой трансформации бизнеса.
 - 15) Экологический консалтинг в России.
 - 16) Психологические аспекты налогового консультирования.
 - 17) Развитие концепций и возможностей управленческого консультирования.
 - 18) Методы изучения и использования материалов судебной практики в налоговом консультировании.
 - 19) Инструментарий внутреннего контроля и аудита, применяемый для выявления сделок и финансовых операций, связанных с коррупцией.
 - 20) Методика операционного консалтинга.
 - 21) Современное состояние и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России.
 - 22) Применение технологии agile в IT-консалтинге.
 - 23) Управленческий консалтинг: от истоков до наших дней.
 - 24) Консалтинговые услуги в области устойчивого развития и ESG.
 - 25) Психологические аспекты управленческого консультирования.
 - 26) Методологический и методический инструментарий управленческого и финансового консультирования.
 - 27) Перспективы развития налогового консультирования России.
 - 28) Методика IT-консалтинга.
 - 29) Методика консалтинга в области оценки и управления эффективностью и результативностью.
 - 30) Практика использования Интернет-маркетинга в бизнес-консалтинге.
 - 31) Развитие управленческого консалтинга в России и оценка его эффективности.
 - 32) Консалтинг в области корпоративной социальной ответственности: возможности и основные направления.
 - 33) Консалтинговые услуги в области проектирования, создания и совершенствования корпоративных систем публичной отчетности.
 - 34) Развитие управленческого консалтинга в зарубежных странах.
 - 35) Содержание, принципы и методы бизнес-консультирования.
 - 36) Особенности консультирования по разработке стратегии.
 - 37) Методика финансового консалтинга.
 - 38) Методика антикризисного консалтинга.
 - 39) Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в России и за рубежом.
 - 40) Проектный IT-консалтинг.
 - 41) Финансовый консалтинг как фактор экономической безопасности в сделках слияний и поглощений.
 - 42) Консалтинг в области оценки и оптимизации системы внутреннего контроля.
 - 43) Рынок консалтинга и основные тенденции его развития в России и за рубежом.

- 44) Методы анализа и решения проблем, используемые в бизнес-консультировании.
- 45) Специальные методы управленческого консультирования.
- 46) Методика HR-консалтинга.
- 47) Методика консалтинга в области постановки и совершенствования системы внутреннего контроля.
- 48) Айдентика и фирменный стиль консалтинговой фирмы.
- 49) Особенности управленческого консалтинга: этапы и технологии.
- 50) Развитие управленческого консалтинга в России: современное состояние и перспективы развития.
- 51) Консалтинг в области повышения операционной эффективности бизнеса.
- 52) Ключевые тренды развития консалтинга за рубежом.
- 53) Коммуникации в консалтинге.
- 54) Организационная диагностика в управленческом консультировании.
- 55) Консалтинг в области анализа и технологии больших данных.
- 56) Методика налогового консультирования.
- 57) Консалтинговые услуги в области создания и совершенствования систем планирования и бюджетирования.
- 58) Управленческий консалтинг: перспективные направления развития.
- 59) Развитие финансового консалтинга в эпоху цифровизации.
- 60) Консалтинг в области сопровождения сделок.
- 61) Бухгалтерский и налоговый консалтинг.
- 62) Типология консультационной деятельности.
- 63) Методическое обеспечение и результаты консультирования.
- 64) Методика консалтинга в области реорганизации цепей поставок и создания интегрированных систем создания стоимости.
- 65) Организационно-методическое обеспечения оказания консалтинговых услуг в области устойчивого развития.
- 66) Классификация консалтинговых организаций и виды консалтинговых услуг.
- 67) Ключевые факторы успеха управленческого консалтинга и их влияние на результативность консалтингового проекта.
- 68) Использование инструментов стратегического консалтинга в российской экономике.
- 69) Консалтинг в области автоматизации и цифровизации бизнеса.
- 70) Современные проблемы российского аудита и консалтинга
- 71) Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
- 72) Специфические инструменты консультационных услуг .
- 73) Методика консалтинга в области управления финансами и результативностью.
- 74) Методика налогового консультирования в условиях цифровизации.
- 75) Маркетинг консалтинговых услуг.
- 76) Стратегический ИТ-консалтинг.
- 77) Особенности консалтинга с использованием информационных технологий.
- 78) Форензик как консалтинговая услуга.
- 79) Проблемы оценки качества управленческого консультирования.
- 80) Основные стадии процесса консультирования.
- 81) Методика консалтинга в области договорной политики.
- 82) Маркетинг консалтинговых услуг в области бизнес-консалтинга.
- 83) Международные профессиональные объединения консалтинговых фирм.
- 84) Консалтинговые услуги в области оптимизации управления цепочками поставок.
- 85) Международные и региональные аспекты интернет-консалтинга.
- 86) Инновационно-технологический консалтинг.
- 87) Перспективы развития искусственного интеллекта в области бизнес-консалтинга.
- 88) Этика и личностные качества консультанта.
- 89) Поведенческие роли консультанта.

Критерии оценивания:

- 84-100 баллов оценка «отлично» выставляется, если изложенный материал при ответе на вопросы фактически верен, наличие у обучающегося глубоких исчерпывающих знаний в области изучаемой дисциплины, правильные, уверенные действия по применению полученных знаний при решении практического задания, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- 67-83 баллов оценка «хорошо» выставляется, если наличие твердых и достаточно полных знаний в области изучаемой дисциплины, правильные действия по применению теоретических знаний при выполнении практического задания, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и методические погрешности;
- 50-66 баллов оценка «удовлетворительно» выставляется, если наличие твердых знаний в области изучаемой дисциплины, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний при выполнении практического задания;
- 0-49 баллов оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Тесты письменные

1. Банк тестов по дисциплине «Методика бизнес-консалтинга»

1. Вид интеллектуальной деятельности, целью которого является анализ проблем клиента и обоснование их эффективного решения в сфере управления — это...

- А. Менеджмент.
- Б. Управление персоналом.
- В. Управленческий консалтинг.
- Г. Маркетинг.
- Д. Кадровый консалтинг.

2. Управленческий консалтинг дает предприятию наибольший эффект в ситуации:

- А. Решение сложных нестандартных одновременных задач по адаптации предприятия к изменениям среды.
- Б. Выполнение рутинных работ на высокопрофессиональном уровне.
- В. Выполнение работ, объем которых слишком мал для целесообразности содержания отдельного специалиста.

3. К качествам эффективного консультанта относят:

- А. высокая трудоспособность;
- Б. коммуникабельность;
- В. адаптивность;
- Г. пунктуальность;
- Д. авторитарность

4. Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

- А. финансовый аудит;
- Б. разработка миссии и стратегии компании;
- В. тренинг командообразования;
- Г. консультация юриста.

5. К внутреннему консалтингу относятся:

- А. Заключение договора подряда о реализации отдельного проекта с консалтинговой фирмой.
- Б. Заключение договора подряда на абонентское обслуживание с консалтинговой фирмой.
- В. Заключение трудового договора с консультантом-специалистом по организационной психологии.
- Г. Заключение трудового договора с бизнес-тренером.

6. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги ...

- А. граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет
- Б. по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию
- В. оказываемые перед началом реализации консультационного проекта
- Г. предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании

7. К консалтингу следует относиться как к ...

- А. помощи, оказываемой профессионалами
- Б. ремеслу
- В. искусству
- Г. науке

8. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России

- А. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН
- Б. АКЭУ, АКУОР, НГПК
- В. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ

9. Формы оказания консультационных услуг

- А. разовые консультации, отчеты, обзоры
- Б. справки, проекты, программы
- В. разовые консультации, проекты, обзоры
- Г. отчеты, репрезентации, проекты

10. «Смежные» услуги по отношению к услугам по управленческому консультированию

- А. транспортные услуги, рекрутментские услуги, PR-услуги
- Б. туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги
- В. юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги
- Г. юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги

11. Компании привлекают консультантов по управлению для ...

- А. проведения налоговой проверки
- Б. проведения аудиторской проверки
- В. уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений
- Г. повышения квалификации персонала компании

12. Этические стандарты консультирования ...

- А. определяются регламентом организации
- Б. определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой

консультанта

В. регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов

13. Управленческое консультирование предполагает ...

А. управление клиентом

Б. аудит деятельности клиента

В. постоянное сотрудничество с клиентом

Г. оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе

14. Консультанты или другие сотрудники консультационной компании могут приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами

А. да

Б. нет

15. Виды профессиональных услуг, с которыми связано управленческое консультирование

А. торговля, рекрутмент, логистика

Б. юридические услуги, аудит, реинжиниринг

В. обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама

16. Процесс консультирования

А. совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации

Б. процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве

В. совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента

Г. вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

17. Условие оказания консультационной помощи

А. желание консультанта

Б. желание клиента

В. директивное предписание

Г. взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах

18. Консультант – это ...

А. специалист, имеющий управленческое образование

Б. аудитор

В. советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации

Г. специалист, имеющий экономическое образование

19. Эффективный консультант должен ...

А. выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им

Б. владеть педагогикой и риторикой

В. обладать навыками системного подхода к решению проблем

Г. жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

20. Кто не является субъектом консультирования?

А. западные консультанты

Б. внутренние консультанты

- В. внешние консультанты
- Г. клиенты

21. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления ...

- А. процедуры, стадии, этапа
- Б. фазы, стадии, процедуры
- В. стадии, этапа, процедуры
- Г. этапа, фазы, стадии

22. Отличительная черта консультанта от менеджера

- А. умение принимать решения
- Б. широкий кругозор
- В. ораторские навыки
- Г. независимый взгляд на компанию со стороны

23. Основной фактор производства консультационных услуг

- А. гибкость и легкая адаптивность
- Б. интеллектуальный капитал
- В. ораторское искусство
- Г. знание иностранных языков

24. Одиночный консультант – это ...

- А. консультант без образования юридического лица
- Б. индивидуалист
- В. консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку
- Г. одинокий человек

25. Объектами консультирования могут являться ...

- А. частные и государственные предприятия
- Б. зарубежная консультационная организация
- В. ассоциация консультантов
- Г. отечественная консультационная организация

26. На комплекс “цели – стратегия” влияют такие факторы, как:

- а) рекламная кампания, бизнес-план, макросреда
- б) оргструктура предприятия, микросреда, макросреда
- в) рыночные условия, потенциал предприятия, макросреда

27. Приоритеты проблем определяются методами:

- а) концепции идеальной системы и сравнения
- б) дерева целей и графы проблем
- в) анализа взаимного влияния и анализа проблем

28. Действия консультанта после завершения конкретного задания, связанные каким-то образом с этим заданием, называются:

- а) последующей работой
- б) продолжающимся договором
- в) абонементным договором

29. Переход от сложного к простому, когда сложность обсуждаемых вопросов становится непреодолимой, – это:

- а) заключение
- б) отрицание
- в) сведение

30. Законность деятельности профессиональных консультантов обеспечивается:

- а) рекомендациями
- б) опытом работы не менее 5 лет
- в) сертификацией

31. На этапе проведения проблемного совещания консультант координирует и активизирует деятельность:

- а) работников управления
- б) участников совещания
- в) работников среднего звена

32. Членами Ассоциации менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) являются:

- а) 25 национальных ассоциаций стран Европы
- б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США
- в) крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира

33. Процесс творческого мышления состоит из такого количества стадий:

- а) 7
- б) 5
- в) 3

34. Отчет о проделанной работе, сообщающий клиенту нечто новое относительно его организации и позволяющий понять метод, применяемый консультантом, повысить степень участия клиента в выполнении задания, помочь консультанту оставаться на правильном пути, представляет собой:

- а) техническую документацию
- б) обратную связь с клиентом
- в) контракт на консультирование

35. Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. при таком консультировании:

- а) теоретическом
- б) вспомогательном
- в) обучающем

36. Общей характеристикой всех форм консалтинговых заданий является:

- а) помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях-клиентах
- б) стратегическое планирование и кризисное управление
- в) определение эффективности системы управления и диверсификации

37. Растущие издержки производства, нехватка квалифицированной рабочей силы есть рассмотрение проблемы с точки зрения:

- а) "владения" проблемой
- б) абсолютной и относительной задачи
- в) сущности и содержания

38. Проблема нахождения новых сфер бизнеса, развития новых услуг, оказываемых клиентом, новых способов мотивации людей и т.д.:

- а) созидательная
- б) когнитивная
- в) реактивная

39. Тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы, является целью:

- а) диагностики
- б) планирования
- в) подготовки

40. Членами Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) являются:

- а) консалтинговые фирмы, специализирующиеся в сфере общего управления и администрирования
- б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США
- в) 25 национальных ассоциаций стран Европы

41. Недирективное поведение свойственно роли консультанта, которая(ый) называется:

- а) техэксперт
- б) рефлексия
- в) инструктор

42. Определение организационного подразделения, в котором выявлена проблема, ее распространенность в организации относится к рассмотрению проблемы со стороны:

- а) абсолютной или относительной величины
- б) степени выраженности проблемы
- в) организационного и физического местонахождения

43. Метод исследования какого-либо предмета, явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимосвязи его частей:

- а) синтез
- б) анализ
- в) инверсия

44. План внедрения – это план действий, предъявляемый клиенту, который включает:

- а) содержательные и финансовые предложения
- б) прояснение ролей консультанта и план задания
- в) предложения и рабочую программу по их внедрению

45. На второй, “квалификационной”, стадии отбора консультанта клиент выясняет:

- а) содержательные предложения консультанта, его прошлых клиентов
- б) технические предложения консультанта, получает рекомендации
- в) профессиональный уровень консультанта, получает рекомендации

46. Сдвиги во внутренней организации, в трудовых процессах, в процессах принятия решений и управления, информационных системах включают в себя изменения в:

- а) управленческих структурах и процессах

- б) задачах и деятельности предприятия
- в) информационных системах и процессах

47. Метод перехода от простого к сложному заключается в последовательном и постепенном движении от простейших факторов, суждений к более сложным и богатым:

- а) отрицание
- б) восхождение
- в) непонимание

48. Метод определения оптимальности оргструктуры предприятия на основе отраслевых показателей заключается в:

- а) сравнении затрат и валовых поступлений предприятия и его конкурентов
- б) формулировании задач, проверке их на соответствие целям и стратегиям предприятия
- в) приглашении консультанта, оценивающего внешние и внутренние взаимодействия предприятия

49. С точки зрения методов можно различить следующие формы консультирования:

- а) внутреннее и внешнее консультирование
- б) контент-консультирование, процессное и обучающее консультирование
- в) консультирование в сфере общего направления, администрирования, финансового управления и т.д

50. Доминирующая черта работников, очень быстро воспринимающих нововведения:

- а) анализ перспективных направлений
- б) чуткость к информации и организации
- в) внимание к внутренним проблемам

2. Критерии оценки:

Максимальный балл – 25 баллов (по 12,5 баллов за каждое тестирование, включающее 25 вопросов).

12,5 балла	- выставляется обучающемуся, за 25 правильно выполненных тестовых заданий
10-12 балла	- выставляется обучающемуся за 20-24 правильно выполненных тестовых заданий
7,5-9,5 балла	-выставляется обучающемуся за 15-19 правильно выполненных тестовых заданий
5-7 балла	-выставляется обучающемуся за 10-14 правильно выполненных тестовых заданий
2,5-4,5 балла	- выставляется обучающемуся за 5-9 правильно выполненных тестовых заданий
0-2	-выставляется обучающемуся за 0-4 правильно выполненных тестовых заданий

Темы рефератов

1. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Модели бизнес-консалтинга.
2. Международные классификаторы консалтинговых услуг. Разнообразие подходов российских специалистов к классификации консалтинговых услуг.
3. История развития международных консалтинговых услуг. Первые профессиональные консультанты на Западе и в России. «Золотые годы» консалтинга, основные направления его развития в 50-е годы XX в.
4. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм мира.
5. Место консалтинговых услуг в международной торговле.
6. Международные профессиональные объединения консалтинговых фирм
7. (ФЕАКО, АМКФ).
8. Динамика развития рынка консалтинговых услуг в России. Анализ «сегментирования» современного рынка консалтинговых услуг.
9. Рейтинг крупнейших консалтинговых фирм в сфере управления.
10. Поведенческие роли консультанта. Понятие «система клиента». Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
11. Этика и личностные качества консультанта.
12. Способы определения качества консультационного продукта.
13. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.
14. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
15. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России.
16. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России.
17. Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в России.
18. Стратегический анализ бизнеса клиентской фирмы.
19. Использование процедуры KYS.
20. Способы оценки эффективности деятельности клиентской фирмы.
21. Матрица Бостонской консалтинговой группы для определения стабильности движения наличности в фирме.
22. Анализ Парето при рационализации на фирме.
23. Всеобщее управление качеством.
24. Концепция «Шесть сигм».
25. Типологии личности. Типология «трудного клиента». Темперамент и характер. «Я - концепция». Установки и стереотипы. Локус контроля.
26. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
27. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге. Методы развития консультационной практики.
28. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов.
29. Интернет-маркетинг.
30. Использование SEO-менеджмента.
31. Использование таргетированной рекламы, контекстной рекламы,
32. Использование SMM-технологий.
33. Айдентика и фирменный стиль консалтинговой фирмы.
34. Разработка стратегии развития компании.
35. Построение системы управления.
36. Разработка системы управления на основе KPI.
37. Построение стратегических карт с использованием методологии сбалансированной системы показателей (BSC).
38. Формирование системы управления качеством.

39. Реинжиниринг бизнес-процессов. Корпоративная архитектура и инжиниринг бизнес-систем.
40. Оптимизация организационной структуры компании.
41. Построение системы управления проектами.
42. Внедрение системы проектного управления в компании.
43. Управление производственными системами.
44. Управление цепочками поставок.
45. Аудит состояния информационных технологий.
46. Стратегический ИТ-консалтинг.
47. Управление эксплуатацией ИТ.
48. Управление ИТ-службой.
49. Проектный ИТ-консалтинг.
50. Управление бизнес-приложениями и ИТ-инфраструктурой.
51. Совершенствование системы финансово-экономического управления (финансовой функции).
52. Анализ финансового состояния организации.
53. Создание и совершенствование систем планирования и бюджетирования.
54. Управление финансовыми потоками и обязательствами. Разработка и оптимизация схем привлечения капитала.
55. Совершенствование функции учета (бухгалтерского, налогового, управленческого). Оптимизация системы отчетности.
56. Разработка системы документооборота.
57. Анализ платежеспособности предприятия и прогнозирование возможности банкротства
58. Теоретические аспекты антикризисного консалтинга.
59. Разработка антикризисных консалтинговых проектов.
60. Формирование системы управления в области HR.
61. Система корпоративных университетов в сфере обучения и развития персонала.
62. Разработка системы мотивации и оплаты труда. Подготовка к автоматизации функции HR.

Инструкция по выполнению:

Студент готовит 2 реферата в течение семестра. Методические рекомендации по написанию и требования к оформлению содержатся в приложении 2.

Критерии оценивания:

Максимальный балл – 50 баллов (по 25 баллов за каждый реферат).

11-25 балла	- выставляется обучающемуся если изложенный материал фактически верен, присутствует наличие глубоких исчерпывающих знаний по подготовленному вопросу, в том числе обширные знания в целом по дисциплине; грамотное и логически построенное изложение материала, широкое использование не только основной, но и дополнительной литературы
0-10 балла	- выставляется обучающемуся если работа не связана с выбранной темой, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса

Кейс-задача

Задания:

1. Проблема: «Крупную торговую сеть долго лихорадило от постоянной смены руководящего персонала на всех уровнях, до Генерального директора включительно. Частая смена начальников, требований, правил оценки труда - привела к серьезной демотивации людей на местах. Сотрудники магазинов обмякли, работали спустя рукава, заинтересованности в результатах не было. Это стало одной из главных причин снижения продаж и отставания от конкурентов. К моменту, когда нас пригласили, продажи сократились по сравнению с прошлогодними почти на 15%.»
2. Проблема: «крупное производственное предприятие за 5 лет существенно нарастило производственные мощности за счет оборудования от разных производителей. Но столкнулось с тем, что затраты на обслуживание и ремонт этого оборудования стали занимать существенную долю в структуре. На проверку каждого счета на целесообразность и стоимость у финансового отдела компании не было свободного рабочего времени.»
3. Проблема: «У крупного торгового холдинга, состоящего из 21 юридического образования, было штатное казначейство. Его руководителем долгие годы было доверенное лицо одного из собственников. Финансовая служба появилась в холдинге относительно недавно и не могла получить от казначейства полные данные по движению денежных средств. Ситуация зашла в тупик, когда запустили автоматизацию единой учетной системы.»
4. В консалтинговую фирму обратился Собственник преуспевающей компании международных автомобильных перевозок, входящей в десятку лидеров своей отрасли. Пятнадцать лет он занимался автоперевозками и знает об этой отрасли практически все, но в последние три года начал развивать новое направление, уделяя при этом основному бизнесу чуть меньше внимания, делегировав полномочия топ-менеджерам. Не сразу, постепенно, но показатели рентабельности головной компании начали снижаться, и в какой-то момент Собственник почувствовал, что теряет контроль над своей компанией. Топ-менеджеры на собраниях бодро докладывали о своих успехах, но цифры в отчетах не коррелировались с тем, что владелец компании видел на деле.
5. В производственной компании у менеджеров были проблемы с публичными выступлениями. У них не получалось ярко презентовать товар и с ходу убедить клиентов в необходимости покупки. При этом менеджерам приходилось регулярно устраивать презентации. Чтобы увеличить продажи через этот канал, генеральный директор решил провести обучение для сотрудников.

Критерии оценивания:

Максимальный балл – 25 баллов (по 12,5 баллов за каждую верно решенную кейс-задачу).

7-12,5 балла	- выставляется обучающемуся если изложенный материал фактически верен, присутствует наличие глубоких исчерпывающих знаний по поставленному вопросу, найдено верно решение поставленной проблемы, разработаны практические рекомендации, имеются ссылки на нормативно-правовые источники.
0-6 балла	- выставляется обучающемуся если решение проблемы, поставленной в кейс-задаче не найдено, наличие грубых ошибок, непонимание сущности поставленной в кейс-задаче проблемы.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и защиты курсовой работы.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке. Защита курсовой работы проводится в устном виде.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные вопросы дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки. На практических занятиях в процессе решения задач и тестов, осуществляется оценка уровня изучения материала по соответствующим критериям оценивания компетенций.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат или презентацию по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе практических занятий посредством тестирования. В качестве форм и методов контроля самостоятельной работы обучающихся используются выступления с рефератами.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности, интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и практических занятий.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

Методические указания по выполнению рефератов

Реферат представляет собой краткое изложение (обзор) на определенную тему содержания монографий, научных работ, результатов исследований, архивных и статистических данных и других источников с основными выводами и предложениями.

Реферирование предполагает, главным образом, изложение чужих точек зрения, сделанных другими учеными выводов. Однако можно высказывать и свою точку зрения по освещаемому вопросу, которое может быть исследовано, доказано и аргументировано впоследствии. Реферат преследует цель выработки своего отношения к изучаемой проблеме.

В выполнение подготовки реферата входит самостоятельный поиск студентом литературы по теме. Тему реферата студент определяет из числа тем, предложенных в рабочей программе дисциплины.

Рефераты должны быть напечатаны на листах формата А4. Текст должен быть напечатан на одной стороне листа через одинарный интервал. Цвет шрифта черный, размер шрифта 12. Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм. Разделы, подразделы, пункты и подпункты следует нумеровать арабскими цифрами. Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста, за исключением приложений.

Первым листом реферата является титульный лист. Номер страницы на титульном листе не ставится. Вторым листом должно быть «Содержание». После содержания, с нового листа начинается текст работы. Введение, разделы реферата, заключение должны начинаться с новых листов. После основного текста следует «Список использованных источников». Не допускается указывать источники, ссылки на которые отсутствуют в тексте работы.

Общими требованиями к содержанию реферата являются:

- четкость и логическая последовательность изложения материала;
- краткость и четкость формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- конкретность изложения результатов работы.

Название разделов например, ВВЕДЕНИЕ, слово "ГЛАВА", ее номер и название в тексте пишутся печатными буквами, а название параграфов и пунктов - строчными буквами (кроме первой прописной). Главы нумеруются в пределах всей работы, а параграфы - в пределах главы, при этом ее номер состоит из номера главы и порядкового номера параграфа. Например "2.3" - это означает "Третий параграф второй главы". Не допускается перенос слов в заголовках, подчеркивать заголовки и ставить точку в конце названия заголовка.

В тексте номер и название заголовков, а также страницы их начального текста должны соответствовать указателю "СОДЕРЖАНИЕ".

Расстояние между названием главы и параграфа, а также между заголовками и текстом работы (нижним и верхним) должно составлять 2 интервала. Каждая глава должна начинаться с нового листа (страницы), но это не относится к параграфам и пунктам. Параграфы не следует начинать с новой страницы. При написании их названия достаточно немного (15-20 мм) отступить от предыдущего текста. В тексте работы должны использоваться абзацы (красная строка), которые делаются вначале первой строки текста, в пределах 2 см.

Ссылки в тексте на цитируемый материал из использованных источников можно давать по одному из двух допустимых вариантов: либо в подстрочном примечании в конце страницы, либо непосредственно в тексте после окончания цитаты путем выделения ее в тексте двумя косыми чертами или в круглых скобках. Вариант оформления ссылок непосредственно в тексте более прост и предпочтителен. Он предусматривает, после цитаты указание в квадратных или круглых скобках порядкового номера цитируемого произведения по "СПИСКУ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ" и номера страницы, откуда выписана цитата, разделенных запятой.

Например: как отмечает автор "Аудит - это вид деятельности заключающийся в сборе и оценке фактов," /3, с. 1/.

Ссылки на иллюстрации и таблицы указывают их порядковыми номерами в пределах главы, например: "...рис.1.2...", "...в табл. 2.3...". Ссылки на формулы дают в скобках, например: "...из расчета, сделанного по формуле (3.1) видно...».

К иллюстрациям относятся чертежи, схемы, графики, фотографии. Качество иллюстраций должно быть четким; поэтому они выполняются черной тушью (или пастой) на белой непрозрачной бумаге. В работе следует использовать только штриховые рисунки

и подлинные фотографии. Иллюстрации, занимающие менее 1/2 страницы, могут располагаться в тексте работы после первой ссылки на них и обозначается сокращенно словом "Рис.". Иллюстрации, занимающие более 1/2 страницы, выносятся из текста, т.к. их целесообразно выполнять на отдельном листе и давать их надо в разделе "ПРИЛОЖЕНИЯ". В этом случае они обозначаются не как рисунок - "Рис.", а как "Приложение" под соответствующим номером.

Иллюстрации должны иметь наименование, которое помещается под рисунком. Номер иллюстрации помещается внизу и состоит из арабских цифр, определяющих номер главы и порядковый номер иллюстрации в пределах главы, разделенных точкой. Например: "Рис.1.2" означает, что в первой главе дана вторая иллюстрация. При необходимости иллюстрации снабжают пояснительным текстом, в котором указывают справочные и пояснительные данные, в виде "Примечание", которое располагают после номера рисунка.

Цифровой материал, как правило, должен оформляться в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь заголовок, который пишется после слова "Таблица". Название заголовка и слово "Таблица" начинают с прописной буквы, а остальные - строчные. Заголовок не подчеркивают. Перенос слов в заголовках не допускается. Название заголовка размещается симметрично таблице. Нельзя заголовок таблицы и ее "шапку" помещать на одной странице текста, а форму - на следующей странице. "Шапка" таблицы и ее форма должны быть полностью расположены на одной стороне листа.

Таблицы нумеруют также, как и иллюстрации, т.е. последовательно арабскими цифрами в пределах главы, но в отличие от иллюстрации слово "Таблица" и ее номер помещают над названием таблицы в правом верхнем углу. Таблицу, также как и иллюстрацию, размещают после первого упоминания о ней в тексте, если она занимает объем менее 1/2 страницы. Таблицы, выполненные на отдельном листе или нескольких листах, помещают в раздел "ПРИЛОЖЕНИЯ", чтобы не загромождать текст работы.

Если таблица не может поместиться на странице текста, где на нее делается ссылка, то в этом случае таблицу можно переносить на следующую страницу после текста. При этом на текстовой странице в ссылке указывается номер страницы, где расположена таблица. Чтобы не было пустой незаполненной части на текстовой странице в связи с вынесением таблицы на соседнюю страниц, на этом пробеле может располагаться очередной текстовый материал.

Формулы располагаются симметрично тексту на отдельной строке. После формулы, ставится запятая и дается в последовательности записи формулы расшифровка значений символов и числовых коэффициентов со слова "где", которое помещается в подстрочном тексте на первой строке. После слова "где" двоеточие не ставится. В расшифровке указывается единица измерения, отделенная запятой от текста расшифровки. Значение каждого символа дается с новой строки.

Формулы в работе нумеруются арабскими цифрами в пределах главы. Номер формулы состоит из номера главы и ее порядкового номера в главе, разделенных точкой. Номер указывается с правой стороны листа в конце строки на уровне приведенной формулы в круглых скобках.

В тексте работы ссылка на формулу оформляется в соответствии с требованиями.

Список использованных источников должен содержать перечень всех источников, которые использовались по выбранной теме работы. Список составляется в следующей последовательности:

- законы, концепции и программы Правительства, по общим вопросам организации бухгалтерского учета и аудита (кроме нормативных);

- нормативные материалы, Правила (стандарты), ПБУ (Инструкции, указания, письма и т.п.);

- монографическая и учебная литература, статьи из газет и журналов;

Монографическая и периодическая литература дается в алфавитном порядке по фамилии авторов или по первой букве названия работы.

В библиографических ссылках должны использоваться следующие разделительные знаки:

/ - (косая черта) ставится перед сведениями об авторах или редакторе книги:

.- - (точка и тире) ставится перед сведениями об издании, в котором опубликована статья;

: - (двоеточие) ставится перед другим заглавием или перед наименованием издательства;

// - (две косые черты) ставятся в случаях, если в книге (или журнале, газете) содержится несколько самостоятельных работ (статей).

Местонахождение разделительных знаков.

а) Если в книге (журнале) содержится несколько самостоятельных работ (статей), то в списке источников после названия конкретно использованной работы ставятся две косые черты.

б) Если работа написана как самостоятельная отдельная книга, то после ее названия ставится точка и тире.

в) Если книга выполнена под редакцией того или иного автора, то после названия работы ставится одна косая черта, и указывается автор, под чьей редакцией дана книга.

г) Место издания приводится полностью (за исключением городов: Москва (М.) и Санкт-Петербург (С-Пб.), которое отделяется от названия издательства двоеточием. Название издательства пишется полностью без кавычек, в конце названия ставится запятая и год издания работы, после которого ставится точка.

При описании книг в списке, должны содержаться: фамилия и инициалы автора, название книги (без кавычек), место издания, название издательства и год издания.

Если книга написана двумя и более авторами, то их фамилии с инициалами указываются в той последовательности, в какой они даны в книге (а не в алфавитном порядке). Количество страниц книги можно не указывать.

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, название статьи, после которого ставятся две косые черты, а далее название периодической литературы (журнала, газеты), год выпуска и номер журнала, разделенных запятой.

Указание на использованные тома и страницы тех или иных источников дается сокращенно первой прописной буквой, и их номерами, разделенных точкой, например, "Т. 1." или "С. 21." или "С. 35-55".

В приложения следует включать вспомогательные или объемные материалы, которые при изложении в основной части загромождают текст работы.

Приложения даются после списка использованных источников и оформляются как продолжение работы с последующим указанием страниц. Приложения располагаются в порядке появления на них ссылок в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу (после номера страницы) слова ПРИЛОЖЕНИЕ, написанного прописными буквами без кавычек. Кроме этого, каждое приложение должно иметь содержательный заголовок, также как иллюстрация или таблица.

Приложения нумеруются последовательно, в порядке появления ссылок в тексте, арабскими цифрами, без знака N. Например: ПРИЛОЖЕНИЕ 1, ПРИЛОЖЕНИЕ 2 и т.д."

Если приложение дается на нескольких листах то, начиная со второго листа, в правом верхнем углу пишется строчными буквами (кроме первой прописной) слово "Продолжение" и указываются N продолженного приложения, например "Продолжение приложения 3".

В текстовой части ссылки на приложение даются по типу: "... в приложении 2" или (приложение 2).

