

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ"

Факультет Стратегического управления и международного
бизнеса
Кафедра Менеджмента непроизводственной сферы



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.13

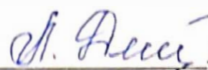
"Управленческое консультирование"

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа "Стратегическое управление"

Квалификация ***МАГИСТР***
Форма обучения ***очная***
Общая трудоемкость ***4 ЗЕТ***
Год начала подготовки по учебному плану ***2021***

Донецк
2021

Составитель(и):
канд. экон. наук, доцент


Л.М. Дедеяева

Рецензент(ы):
канд. экон. наук, доцент


О.Э. Кириенко

Рабочая программа дисциплины "Управленческое консультирование" разработана в соответствии с:

Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Министерства образования и науки ДНР от 28.06.20021 г. № 87-НП);
Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании учебного плана:
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа "Стратегическое управление", утвержденного Ученым советом ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" от 26.08.2021 протокол № 1/4.

Срок действия программы: 2021-2023

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
непроизводственной сферы

Протокол от 26.08.2021 № 1

Заведующий кафедрой:

канд. гос. упр., доцент, Ободец Я.В.

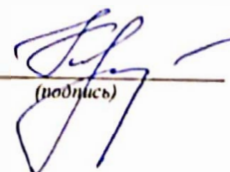

(подпись)

Одобрено Предметно-методической комиссией кафедры менеджмента
непроизводственной сферы

Протокол от 26.08.2021 г. № 1

Председатель ПМК:

канд. экон. наук, доцент Кириенко О.Э.


(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2022 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2022 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.впр. доцент Ободец Я.В. (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр, доцент Ободец Я.В. (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр, доцент Ободец Я.В. (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр, доцент Ободец Я.В. (подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Управленческое консультирование» является получение системы теоретических знаний о сущности, видах, моделях консалтинга и формирование у обучающихся профессиональных компетенций, позволяющих на основе методов диагностики внутренних подсистем и факторов внешней среды оценивать их влияние на функционирование организаций, разрабатывать рекомендации, направленные на повышение эффективности управленческой деятельности.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- получить представление о состоянии, проблемах и перспективах использования организационных услуг профессиональных консультантов;
- углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- развить имеющиеся у студентов творческие способности, перспективное мышление, стремление к исследовательской деятельности, умение мотивировать научный и новаторский подход к анализу предложений консультантов;
- выработать у студентов навыки проведения практических исследований, анализа проблемных ситуаций при разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В.13

1.3.1. Дисциплина "Управленческое консультирование" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Управленческая экономика

Управление изменениями

Методология и методы научных исследований

Современный стратегический анализ

1.3.2. Дисциплина "Управленческое консультирование" выступает опорой для следующих элементов:

Управление инвестициями и проектами

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Риск-менеджмент

Планирование и прогнозирование в управлении

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ПК-6: Способен к планированию, координированию и нормативному обеспечению интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации

Знать:

Уровень 1 теоретические основы оперативного, индикативного и стратегического планирования деятельности организации

Уровень 2 национальные и международные стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками;

Уровень 3 принципы построения систем управления рисками и компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь.

Уметь:

Уровень 1 определять стратегические и оперативные цели, ставить задачи системы управления рисками в организации.

Уровень 2 внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения;

Уровень 3 анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками

Владеть:

Уровень 1 навыками формирования оперативного и тактического плана работ подразделения;

Уровень 2 навыками реализации плана построения системы управления рисками.

Уровень 3 навыками поиска комплексных путей выхода организации из критической ситуации

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

<i>ПК-7: Способен поддерживать эффективные коммуникации в сфере управления рисками и обеспечивать мотивацию сотрудников подразделений</i>	
Знать:	
Уровень 1	сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами;
Уровень 2	принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва;
Уровень 3	методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации.
Уметь:	
Уровень 1	анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
Уровень 2	определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения;
Уровень 3	оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения.
Владеть:	
Уровень 1	навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении;
Уровень 2	навыками составления и анализа мотивационных профилей работников подразделений;
Уровень 3	навыками формирования кадрового резерва.
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПК-8: Способен осуществлять контроль и аудит процессов управления в чрезвычайной ситуации, антикризисное управление и управление непрерывностью деятельности</i>	
Знать:	
Уровень 1	положения законодательства, национальных и международных стандартов по управлению в организации непрерывно
Уровень 2	требования и нормы осуществления аудита процессов управления в чрезвычайных ситуациях;
Уровень 3	методы подготовки и принятия решений в чрезвычайных ситуациях.
Уметь:	
Уровень 1	анализировать информацию о рисках в отрасли, организации и глобальные отчеты о рисках;
Уровень 2	находить причинно-следственные связи, определять причины нестандартных ситуаций, вырабатывать рекомендации по принятию решений в чрезвычайных и кризисных ситуациях;
Уровень 3	определять возможные сценарии действий и пути решения по управлению непрерывностью бизнеса в чрезвычайных и кризисных ситуациях.
Владеть:	
Уровень 1	методами диагностики причин возникновения кризисной ситуации в деятельности организации клиента;
Уровень 2	навыками разработки требований и основных принципов плана действий в чрезвычайных и кризисных ситуациях;
Уровень 3	методами контроля процессов реализации выхода организации из кризисной ситуации.
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПК-10: Способен определять направления развития организации</i>	
Знать:	
Уровень 1	методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями;
Уровень 2	предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
Уровень 3	экономические показатели для расчета эффективности выбранной стратегии управления изменениями в организации, программ организационного развития.
Уметь:	
Уровень 1	определять ценностные ориентиры, координировать выполнения задач и функций организации;
Уровень 2	проводить расширенный анализ деятельности организации;

Уровень 3	оперативно учитывать изменения внешней среды в программах развития организации.
Владеть:	
Уровень 1	навыками определения параметров будущего состояния организации;
Уровень 2	навыками выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации;
Уровень 3	навыками оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПК-11: Способен разрабатывать стратегию управления изменениями в организации</i>	
Знать:	
Уровень 1	методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа;
Уровень 2	подходы к решению проблем, связанных с разработкой стратегии трансформации организации;
Уровень 3	методику разработки стратегии управления организацией.
Уметь:	
Уровень 1	выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;
Уровень 2	анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;
Уровень 3	моделировать стратегии управления изменениями в организации и разрабатывать стратегические решения.
Владеть:	
Уровень 1	навыками определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации;
Уровень 2	навыками оценка соответствия изменений стратегическим целям организации;
Уровень 3	навыками разработки планов реализации стратегических изменений в организации.

В результате освоения дисциплины "Управленческое консультирование" обучающийся

3.1	Знать:
	основные теории и методы смежных действий в нестандартных ситуациях, порядок поведения в нестандартных ситуациях; методические подходы к процедурам подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера;
	требования к формированию целей организационных изменений;
	последовательность разработки плана стратегического развития, виды стратегических альтернатив, критерии управления изменениями;
3.2	Уметь:
	самостоятельно осваивать новые методы исследований и адаптироваться к решению новых практических задач;
	делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями;
	разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы оперативного документооборота, организовывать рациональное движение документов в организации;
	формировать стратегические цели функционирования организационных систем, определять миссию и цели деятельности организации;
	разрабатывать стратегию развития;
	определять стратегические альтернативы;
	выбирать оптимальную стратегию развития с учетом принятого уровня риска.
3.3	Владеть:
	навыками быстрой адаптации к изменениям условий среды, решению задач;
	навыками разработки организационно - управленческих решений;
	навыками анализа возможных последствий принимаемых решений;
	навыками разработки анализа возможных последствий, оценки эффективности принятых решений.

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим "Порядок организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". По дисциплине "Управленческое консультирование" видом промежуточной аттестации является Экзамен

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Управленческое консультирование" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом и календарно-тематическим планом, которые разрабатываются и корректируются ежегодно.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Теоретические основы консультационной деятельности						
Тема 1.1.Сущность и содержание консультационной деятельности /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-10	Л1.1Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.1 Э1 Э4	0	
Тема 1.1.Сущность и содержание консультационной деятельности /Сем зан/	2	4	ПК-6 ПК-10	Л1.1Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.3 Э1 Э4	0	
Тема 1.1.Сущность и содержание консультационной деятельности /Ср/	2	4	ПК-6 ПК-10	Л1.1Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э1 Э4	0	
Тема 1.2.Причины и основания обращения к профессиональным консультантам /Лек/	2	4	ПК-6 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.1 Л2.5 Л2.7 Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Причины и основания обращения к профессиональным консультантам /Сем зан/	2	2	ПК-6 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.5 Л2.7 Л2.11 Л2.12Л3.3 Э1 Э2	0	

Тема 1.2.Причины и основания обращения к профессиональным консультантам /Ср/	2	4	ПК-6 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.5 Л2.7 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э1 Э2 Э4	0	
Тема 1.3.Виды управленческого консультирования /Лек/	2	4	ПК-6 ПК-8 ПК-10	Л1.1Л2.5 Л2.8 Л2.11Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.3.Виды управленческого консультирования /Сем зан/	2	4	ПК-6 ПК-8 ПК-10	Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.8 Л2.11Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.3.Виды управленческого консультирования /Ср/	2	4	ПК-6 ПК-8 ПК-10	Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.8 Л2.10 Л2.11Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.4.Методы и модели консультирования /Лек/	2	4	ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.1 Л2.5 Л2.8 Л2.11 Л2.12Л3.1 Э2 Э4	0	
Тема 1.4.Методы и модели консультирования /Сем зан/	2	4	ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.3 Л2.7 Л2.8 Л2.11 Л2.12Л3.3 Э2 Э4	0	
Тема 1.4.Методы и модели консультирования /Ср/	2	5	ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л2.3 Л2.7 Л2.8 Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э2 Э4	0	
Раздел 2. Организация управленческого консультирования						
Тема 2.1.Поиск консультационной фирмы. Техническое задание /Лек/	2	4	ПК-7 ПК-8 ПК-10	Л1.1 Л1.2Л2.3 Л2.8 Л2.10 Л2.12Л3.1 Э3 Э4	0	
Тема 2.1.Поиск консультационной фирмы. Техническое задание /Сем зан/	2	4	ПК-7 ПК-8 ПК-10	Л1.1Л2.3 Л2.10 Л2.12Л3.3 Э3 Э4	0	
Тема 2.1.Поиск консультационной фирмы. Техническое задание /Ср/	2	4	ПК-7 ПК-8 ПК-10	Л1.1Л2.3 Л2.10 Л2.12Л3.2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2.Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-7 ПК-8	Л1.1 Л1.2Л2.10 Л2.11	0	

				Л2.12Л3.1 Э1 Э3		
Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм /Сем зан/	2	2	ПК-6 ПК-7 ПК-8	Л1.1Л2.10 Л2.11Л3.3 Э1 Э3	0	
Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм /Ср/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8	Л1.1Л2.10 Л2.11Л3.2 Э1 Э3	0	
Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом /Лек/	2	4	ПК-7	Л1.1Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.1 Э4	0	
Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом /Сем зан/	2	4	ПК-7	Л1.1Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.3 Э4	0	
Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом /Ср/	2	5	ПК-7	Л1.1 Л1.2Л2.10 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э4	0	
Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта /Лек/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.11 Л2.12Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта /Сем зан/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.8 Л2.11 Л2.12Л3.3	0	
Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта /Ср/	2	6	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.8 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Раздел 3. Эффективность управленческого консультирования						
Тема 3.1. Оценка эффективности консультационной деятельности /Лек/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.2 Л2.4 Л2.9 Л2.11 Л2.12Л3.1	0	
Тема 3.1. Оценка эффективности консультационной деятельности /Сем зан/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8	Л1.1 Л1.2Л2.4 Л2.5 Л2.9	0	

				Л2.11 Л2.12Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4		
Тема 3.1.Оценка эффективности консультационной деятельности /Ср/	2	5	ПК-6 ПК-7 ПК-8	Л1.1Л2.4 Л2.5 Л2.9 Л2.11 Л2.12Л3.2 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2.Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации /Лек/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4 Л2.6 Л2.9 Л2.12Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 3.2.Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации /Сем зан/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.4 Л2.6 Л2.8 Л2.9 Л2.12Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 3.2.Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации /Ср/	2	4	ПК-6 ПК-7 ПК-8 ПК-10 ПК-11	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.4 Л2.8 Л2.9 Л2.12Л3.2 Э1 Э2	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1 В процессе освоения дисциплины "Управленческое консультирование" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) повыполнению различных видов заданий.

2 В процессе освоения дисциплины "Управленческое консультирование" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеofilьмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Дорофиенко, В. В., Деяева, Л. М.	Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.04.02	Донецк : ДонАУиГС, 2019

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
		"Менеджмент" : рекомендовано Минобрнауки ДНР : приказ Минобрнауки ДНР от 05.02.2019 № 160 (256 с.)	
Л1.2	Блинов, А. О., Дресвянников, В. А.	Управленческое консультирование : учебник для магистров (212 с.)	Москва : Дашков и К, 2020

2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Афендикова Е. Ю.	Корпоративный риск-менеджмент: учебно-методическое пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» (магистерская программа «Финансы и кредит») очной / заочной форм обучения (159 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021
Л2.2	П. С. Гурий	Управление инвестициями и проектами: учебное пособие (240 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019
Л2.3	В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, С. В. Захаров, Я. В. Ободец	Стратегическое планирование и бизнес-план: учебное пособие (302 с.)	Новочеркасск : Лик, 2019
Л2.4	Т. В. Денисова	Управление финансовыми рисками : учебное пособие (192 с.)	Ульяновск : УлГТУ, 2021
Л2.5	Т. Е. Минякова	Управленческое консультирование : учебное пособие (99 с.)	Ульяновск : УлГТУ, 2017
Л2.6	Иванова Т.Л.	Экономическая стратегия предприятия: учебное пособие для студентов 4-го курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль: «Экономика предприятия») очной / заочной форм обучения (377 с.)	Донецк: "ДонАУиГС", 2017
Л2.7	Молокова, Е. И.	Планирование деятельности предприятия : учебное пособие (194 с.)	Саратов : Вузовское образование, 2019
Л2.8	Фомичев, А. Н.	Стратегический менеджмент : учебник для вузов (468 с.)	Москва : Дашков и К, 2020
Л2.9	И. В. Булава, А. М. Батьковский, М. А. Батьковский	Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: научная монография (278 с.)	Москва, Саратов : Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019
Л2.10	Васильев, Г. А., Деева, Е. М.	Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) (255 с.)	Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017
Л2.11	Черных, А. В., Прудникова, О. А., Короткова, М. В.	Основы управленческого консультирования : учебное пособие (372 с.)	Ульяновск : Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова, 2013
Л2.12	Шендель, Т. В.	Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения (204 с.)	Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020

3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Л. М. Дедяева	Управленческое консультирование: конспект лекций для обучающихся первого курса образовательной	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
		программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Стратегическое управление"; очной формы обучения) (83 с.)	
ЛЗ.2	Л. М. Дедаева	Управленческое консультирование: методические рекомендации для самостоятельных работ для обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Стратегическое управление") очной формы обучения (58 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021
ЛЗ.3	Л. М. Дедаева	Управленческое консультирование: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Стратегическое управление") очной формы обучения (41 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Информационная система «РосБизнесКонсалтинг»	http://www.rbc.ru/
Э2	Административно-управленческий портал	www.aup.ru/books/i002.htm
Э3	Рейтинговое агенство RAEX («Эксперт РА»)	raexpert.ru
Э4	Ассоциация консультантов по экономике и управлению	http://www.a-z.ru/assoc/akey/index.htm

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Информационные технологии:

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронный курс лекций;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь Zoom – для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Skype используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;
- электронные библиотечные ресурсы ДОНАУИГС.

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

Информационные справочные системы не используются.

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Дисциплина "Управленческое консультирование" обеспечена:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 316, учебный корпус 3

- комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран;
- специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья.

2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 316 учебный корпус 3

- комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран;
- специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья.

3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением

доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальный зал, учебный корпус 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А (ГОУ ВПО "ДОНАУИГС").

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Характеристика современного рынка консалтинговых услуг.
2. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
3. Критерии профессионализма консультантов.
4. Характеристика внутреннего консалтинга.
5. Внешнее консультирование.
6. Консультирование как процесс, экспертиза и метод.
7. Технология управленческого консультирования.
8. Принятие решения о приглашении консультантов.
9. Формы и типы консалтинга.
10. Международная классификация консалтинговых услуг.
11. Методологическая классификация консалтинговых услуг.
12. Предметная классификация консалтинговых услуг.
13. Процессное консультирование.
14. Экспертное консультирование.
15. Обучающее консультирование.
16. Предложение консультационной фирмы об участии в будущем проекте.
17. Структура и содержание предложений консультационных фирм.
18. Технический и финансовый разделы предложения консультационной фирмы.
19. Договор на предоставление консультационных услуг.
20. Критерии отбора консультационных фирм.
21. Формы соглашений между клиентом и консультантом.
22. Структура типовой формы договора на предоставление консалтинговых услуг.
23. Продолжающийся (абонементный) договор.
24. Договор на предоставление консультационных услуг.
25. Соглашение о соблюдении конфиденциальности информации.
26. Оплата труда консультантов.
27. Стадии и этапы процесса управленческого консультирования.
28. Предпроектная стадия процесса управленческого консультирования.
29. Проектная стадия процесса управленческого консультирования.
30. Прямые и косвенные результаты консультационной деятельности.
31. Экономическая эффективность консультационной деятельности.
32. Количественные и качественные показатели эффективности.
33. Современные тенденции развития управленческого консультирования.
34. Значение цифровизации в управленческом консультировании.
35. Управленческое консультирование в оптимизации бизнес-процессов.
36. Эффективные цифровые технологии консалтинга.
37. Этап диагностики. Методы сбора и анализа информации.
38. Этап разработки и представления альтернативных предложений по необходимым изменениям в организации клиента.
39. Планирование действий консультанта: оценка альтернатив, выбор оптимального варианта, разработка плана реализации, обучение персонала.
40. Этап внедрения консалтингового проекта.

5.2. Темы письменных работ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Тема 1.1. Сущность и содержание консультационной деятельности
- Тема 1.2. Причины и основания обращения к профессиональным консультантам
- Тема 1.3. Виды управленческого консультирования
- Тема 1.4. Методы и модели консультирования
1. Управленческое консультирование – одно из ключевых направлений современного менеджмента.
 2. Становление института консалтинга в мире.
 3. Основные черты управленческого консультирования в условиях кризисного управления.

4. Характеристика современного рынка консалтинговых услуг.
5. Спрос и предложение консалтинговых услуг.
6. Консультационные фирмы, их виды и услуги.
7. Особенности управления в консультационной фирме.
8. Организационная структура службы управленческого консультирования на предприятии.
9. Профессиональные и коммерческие аспекты стратегии консалтинговой фирмы.
10. Кадровая политика консультационных фирм.
11. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
12. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
13. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
14. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
15. Маркетинг консультационных услуг.
16. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
17. Процедура выбора консультантов клиентами.
18. Финансовые основы управленческого консультирования.
19. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
20. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 2.1. Поиск консультационной фирмы. Техническое задание

Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм

Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль за ходом реализации консультационного проекта

Тема 2.5. Эффективность консультационной деятельности

Тема 2.6. Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации

1. Деловые услуги и консультационная деятельность.
2. Критерии профессионализма консультанта.
3. Пути разрешения кризисных состояний в деятельности бизнес-организаций.
4. Установление причинно-следственных связей в ходе консультации.
5. Причины обращения клиентов к консультантам.
6. Организация процесса внешнего консультирования.
7. Особенности организации процесса внутреннего консультирования.
8. Характеристика ассоциаций консультантов.
9. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
10. Оценка качества консультационных услуг.
11. Оценка результатов консультирования.
12. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
13. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
14. Организация продвижения и сбыта консультационных услуг.
15. Эффективность применения консультационных услуг.
16. Передовой опыт деятельности российских консультантов.
17. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
18. Методы бизнес анализа и внедрения предложений консультанта.
19. Методы установления цен на консультационные услуги.
20. Стратегия развития консалтинговых услуг.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управленческое консультирование" разработан в соответствии с локальным нормативным актом "Порядок разработки и содержания фондов оценочных средств основной образовательной программы высшего профессионального образования в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управленческое консультирование" в полном объеме представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

5.4. Перечень видов оценочных средств

устный опрос,
реферат,
доклад,
тестирование

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием рабочей программы учебной дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Обязательной формой индивидуальной работы является подготовка студентом 2 рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню тем индивидуальных работ, с последующим докладом на семинаре.

Выполнение индивидуальной работы проверяет и оценивает руководитель семинарских занятий.

Реферат (от лат. *referege* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата включает в себя:

1. Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями к научным работам;
2. Содержание/оглавление дает представление о логике и структуре работы;
3. Введение должно содержать обоснование значимости проблемы или опасности игнорирования данной темы в обществе и семье. Введение включает в себя формулировку цели, задач работы, описание актуальности и практической значимости проблемы, теоретический обзор выбранной темы с указанием степени ее разработанности на современном этапе;
4. Основная часть должна содержать раскрытие темы работы и может делиться на разделы/главы, подразделы, согласно логике исследуемой темы и объему представленного материала;
5. Заключительная часть должна включать выводы, к которым пришел автор в результате исследования, а также самоанализ в виде описания трудностей, возникших при исследовании выбранной тематики;
6. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями к научным работам и должен составлять не менее 8-10 наименований;
7. Работа может содержать словарь/гlossарий и приложения.

Помимо четко изложенного и структурированного материала, обязательно наличие выводов по каждому параграфу и общих по всей работе. Цитирование работ отдельных авторов необходимо приводить со ссылкой на источники их опубликования, что приводятся в конце работы в списке использованной литературы. Объем реферата должен составлять 15-20 страниц печатного текста через 1,5 интервала, 14 шрифтом Times New Roman, параметры полей страницы: левое – 30 мм, верхнее, нижнее, правое – 20 мм, отступ абзаца – 1,25 см.

Доклад реферата в виде мультимедийной презентации представляется в виде основных тезисов на 5-7 минут

по результатам исследованной в реферате темы с демонстрацией иллюстративного и/или наглядного материала.

Тематика рефератов, их структура и критерии оценивания представлены в Фонде оценочных средств по дисциплине «Управленческое консультирование» (утверждено на заседании кафедры МНС, протокол № 1 от 27.08.2020 г.)

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции. В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к семинарским занятиям. При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

Советы по подготовке к экзамену. При подготовке к экзамену нужно изучить теорию: определения всех понятий и подходы к оцениванию до состояния понимания материала и самостоятельно выполнить несколько типовых заданий из каждой темы.

РЕЦЕНЗИЯ
на РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 «Управленческое консультирование»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Стратегическое управление»

Разработчик: доцент, канд.экон.наук, доцент Л.М. Деяева

Кафедра: «Менеджмент непроизводственной сферы»

Представленная на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Управленческое консультирование» разработаны в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (далее – ГОС ВПО) – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (квалификация-магистр), утвержденным Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики от 28.06.2021 г. № 87-НП.

Рабочая программа дисциплины содержит требования к уровню подготовки магистров по приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые предъявляются к обучающимся данного направления подготовки в ходе изучения учебной дисциплины.

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

В разделе «Место дисциплины в структуре образовательной программы» указаны требования к предварительной подготовке обучающихся, а также последующие дисциплины, для которых изучение данной будет необходимым.

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося (ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-11), формируемые в результате освоения дисциплины.

Раздел «Структура и содержание дисциплины» содержит тематическое и почасовое распределение изучаемого материала по видам занятий, а также часы на самостоятельную работу.

В разделе «Фонд оценочных средств» указаны оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося (фонд оценочных средств представлен отдельным элементом УМКД).

Компетенции по дисциплине, указанные в рабочей программе, полностью соответствуют учебному плану и матрице компетенций.

В рабочей программе дисциплины представлен также перечень материально-технического обеспечения для осуществления всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Рабочая программа дисциплины имеет логически завершённую структуру, включает в себя все необходимые и приобретаемые в процессе изучения навыки и умения.

РЕЦЕНЗИЯ
на РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 «Управленческое консультирование»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Стратегическое управление»

Разработчик: доцент, канд.экон.наук, доцент Л.М. Деяева

Кафедра: «Менеджмент непроизводственной сферы»

Представленная на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Управленческое консультирование» разработаны в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (квалификация-магистр), утвержденным Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики от 28.06.2021 г. № 87-НП; Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Рабочая программа дисциплины содержит требования к уровню подготовки магистров по приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые предъявляются к обучающимся данного направления подготовки в ходе изучения учебной дисциплины.

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

В разделе «Место дисциплины в структуре образовательной программы» указаны требования к предварительной подготовке обучающихся, а также последующие дисциплины, для которых изучение данной будет необходимым.

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося (ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-11), формируемые в результате освоения дисциплины.

Раздел «Структура и содержание дисциплины» содержит тематическое и почасовое распределение изучаемого материала по видам занятий, а также часы на самостоятельную работу.

В разделе «Фонд оценочных средств» указаны оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося (фонд оценочных средств представлен отдельным элементом УМКД).

Компетенции по дисциплине, указанные в рабочей программе, полностью соответствуют учебному плану и матрице компетенций.

В рабочей программе дисциплины представлен также перечень материально-технического обеспечения для осуществления всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Рабочая программа дисциплины имеет логически завершённую структуру, включает в себя все необходимые и приобретаемые в процессе изучения навыки и умения.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено в программе перечнем основной и дополнительной литературы, методических материалов, библиотечно-информационных ресурсов, что является достаточным для успешного владения дисциплиной.

Таким образом, рабочая программа дисциплины «Управленческое консультирование» для направления подготовки 38.04.02. Менеджмент магистерской программы «Стратегическое управление» и фонд оценочных средств соответствуют всем требованиям к реализации программы и могут быть рекомендована к использованию.



Рецензент:

канд. экон. наук, доцент

26.08.2021 г.

О. Э. Кириенко