

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Филиал ФГБОУ ВО «УдГУ» в г. Воткинске

«УТВЕРЖДАЮ»

«24» мая 2018 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Направление подготовки

«Государственное и муниципальное управление» 38.03.04

Направленность (профиль)

«Муниципальное управление»

Квалификация
БАКАЛАВР

Форма обучения
заочная

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» является изучение теоретических основ, и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления.

Задачи освоения дисциплины:

-участие в организационно-управленческой и экономической деятельности, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по разработке принципов определения организационных изменений и применения соответствующих технологий управленческого консультирования.

-участие в информационно-аналитической деятельности, в ходе которой бакалавр получает навыки анализа причин и последствий изменений в организации, влияние внешней среды, социальных процессов и наиболее эффективных решений по выводу предприятия из неблагоприятной ситуации путём изменения процессов управления персоналом;

-участие в социально-психологической деятельности, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по развитию личности в организации, взаимному влиянию сотрудника и предприятия, спецификой воздействия методов управления на эффективность результата и достижение поставленных целей.

-участие в проектной деятельности, в ходе которой бакалавр готов применять современные методы управленческого консультирования.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина входит в вариативную часть ОП бакалавриата.

Дисциплина адресована студентам направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» по профилю подготовки 38.03.04 «муниципальное управление»

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению дисциплин: управление развитием муниципального образования, бизнес-планирование. Для успешного освоения дисциплины должны быть сформированы общекультурные компетенции на повышенном уровне.

Программа дисциплины построена блочно-модульно, в ней выделены 3 модуля.

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

Выпускник, освоивший программу высшего образования, в рамках изучаемой дисциплины, должен обладать компетенциями, соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: роль государства в согласовании долгосрочных и краткосрочных экономических интересов общества; принципы и методы организации и управления малыми коллективами.

Уметь: использовать экономические знания для понимания движущих сил и закономерностей исторического процесса, анализа социально значимых проблем и процессов, решения социальных и профессиональных задач.

Владеть: навыками постановки экономических и управленческих целей и их эффективного достижения, исходя из интересов различных субъектов и с учетом непосредственных и отдаленных результатов.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

№ п/п	Форма обучения	Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	Контактная работа с преподавателем (в часах)				Самостоятельная работа студента (СРС)	Учебных часов на контроль		Перезачтенных часов
			Лекции	Прак.	Лаборат.	КСР		Зачет	Экзамен	
2	Заочная, норм.сроки	108	8	8			92			-
3	Заочная, ускор.сроки	72	6	6		2	58			-

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 час.

Заочная форма обучения нормативная форма обучения

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
		Л.	Пр.	Сам. раб.			
Модуль 1							
1.1.	Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития.	1	-	9		ОПК-2	1
1.2.	Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет	1	1	9	доклад	ОПК-2	1
Модуль 2							
2.1.	Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.	1	1	9		ОПК-2	1

2.2.	Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта	-	1	9	задания	ОПК-2	1
2.3.	Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта	1	1	9		ОПК-2	1
2.4.	Тема 6. Этапы управленческого консультирования	1	1	10	задания	ОПК-2	1
2.5.	Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации	-	1	9		ОПК-2	1
2.6.	Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования	1	-	9	задания	ОПК-2	1
Модуль 3							
3.1.	Тема 9. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях	1	1	10		ОПК-2	1
3.2.	Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов	1	1	9	задания	ОПК-2	1
Форма промежуточной аттестации – зачет							

Заочная форма обучения, ускоренные сроки обучения

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
		Л.	Пр.	Сам. раб.			
Модуль 1							
1.1.	Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции	1	-	10		+	1

	организационного развития.						
1.2.	Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет	1	1	10	доклад	+	1
Модуль 2							
2.1.	Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.	1	1	10		+	1
2.2.	Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта	-	1	10	задания	+	1
2.3.	Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта	1	1	9		+	1
2.4.	Тема 6. Этапы управленческого консультирования	1	1	10		+	1
2.5.	Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации	-	1	9	задания	+	1
2.6.	Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования	1	-	9		+	1
Модуль 3							
3.1.	Тема 9. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях	-	-	10		+	1
3.2.	Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов	-	-	9	задания	+	1
Форма промежуточной аттестации – зачет							

Содержание дисциплины

5.1. Темы и аннотации к ним

Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития

Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа). Формирование концепции организационного развития. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Модель системы. Системообразующие факторы в организации. Организационное развитие и организационные изменения. Внедрение организационных изменений, основные особенности. Проблемы и трудности внедрения изменений. Соппротивление изменениям. Основные этапы внедрения изменений в организации.

Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет

Национальные особенности управления организацией: культурный аспект. Специфика процесса консультирования в российских организациях. Отношения консультант – клиент. Экономические условия и формирование запроса на консультирование. Рекомендации по повышению эффективности управленческого консультирования.

Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования

Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования организаций. Понятие «консалтинг» и «деловые услуги».

Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта

Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта. Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании. Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.

Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта

Специфика консультант-клиентских отношений. Ситуации взаимодействия клиента с консультантами. Процедуры и стадии отбора консультанта. Достоинства и недостатки консультантов. Основные типы консультационных организаций. Виды структурных консультационных подразделений. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Положительный и отрицательный образы консультантов. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу. Пропагандист (агитатор). Посредник. Инструктор (преподаватель). Помощник в решении проблем. Стратег.

Тема 6. Этапы управленческого консультирования

Парадоксы предварительной стадии управленческого консультирования. Предпроектная стадия (фаза подготовки) – начало работы консультанта и клиента, их первый контакт. Проектная стадия - определение организационной диагностики. Концептуальные основы организационной диагностики. Роль моделей в организационной диагностике. Основные проблемы организационной диагностики. Методическое обеспечение организационной диагностики. Фаза планирования действий и фаза внедрения проекта. Бизнес-коучинг. Задачи стадии завершения проекта (фаза завершения).

Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации

Этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента: сбор данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики, а также получения финансово-экономического, организационно-технического текущего состояния, деятельности и предположение будущего состояния предприятия. Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления. Подготовка материалов по результатам диагностики, основные требования к их изложению. Действия

консультантов по обобщению результатов диагностики. Возможные последствия проведения организационной диагностики.

Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования

Программный подход в управленческом консультировании – существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», «пульсирующего инновирования», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра». Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

Тема 9. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях

Два понимания оргпатологии: отклонение от нормы и организационная дисфункция. Две группы патологий устойчивых дисфункций: в строении организации, и в управленческих решениях. Виды патологий в строении организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия. Разновидности патологий в организационных отношениях: бессубъектность, стагнация (пассивный и активный риск), неуправляемость, конфликт, клика, преобладание личных отношений над служебными. Виды патологий управленческих решений: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решением и исполнением, демотивирующий стиль руководства, инверсия.

Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов

Ожидания Клиента, влияние Консультанта на их корректировку. Понятие положительного экономического эффекта. Значение временного фактора. Зависимость положительной оценки от области применения управленческого консультирования. Ревизия маркетинга и управления. Ревизия разовых мероприятий. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные; количественные и качественные.

Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

Планы практических занятий

Краткое описание подходов к организации семинарских занятий: предполагается обсуждение дискуссионных вопросов консалтинговой деятельности, прослушивание выступлений, докладов, проведение деловых и ролевых игр.

Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Исторические корни управленческого консультирования, насколько они глубоки. Какие личности в этом участвовали.
2. Зарождение управленческого консультирования в России, "эволюционные волны" и их роль в становлении российской модели консультирования?
3. Понятие "культуры организации" и ее уровней.
4. Как реализуются вопросы организационной культуры в работе консультанта.

Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Каковы тенденции развития спроса на современном российском рынке консультационных услуг.
2. Как можно сформировать увеличение спроса на данную услугу?
3. Какие факторы влияют на эффективность сотрудничества консультанта и организации в современной России?

Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Содержание термина "деловые услуги" и основные функции этого вида деятельности?
2. Наиболее распространенные направления деятельности в сфере деловых услуг.
3. Понятие управленческого консультирования и его характерные черты.
4. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время и личный выбор студента.

Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Специфика отношений Клиент-Консультант в процессе управленческого консультирования.
2. Этический кодекс Консультанта. Нужен ли «Этический кодекс Клиента»?
3. Принципы работы на стадии заключения контракта.

Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Релевая природа консультирования. Выбор консультанта

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Источники информации для поиска консультационных фирм.
2. Элементы технического задания.
3. Форма оплаты труда консультантов в мире и России.

Тема 6. Этапы управленческого консультирования

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
2. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
3. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
4. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?

Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие: решение кейсов по организационной диагностике.

Кейс-методы: по подготовленным примерам предложить последовательные диагностические мероприятия. Работа в тройках, защита предложений перед группой.

Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Основные принципы программного подхода в управленческом консультировании
2. Основные принципы маркетингового подхода в управленческом консультировании

3. Стадии консультирования и соответствующие методики: сущность и причина применения.

Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов

Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие:

1. Методы оценки процесса консультирования.
2. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования,
3. Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий.
4. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.
5. Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов

5.3. Планы лабораторного практикума (не предусмотрены)

6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Перечень учебно-методического обеспечения
ОПК-2	Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития.	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Модуль 2	опрос	СРС без участия преподавателя	0	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8

	консультанта				
ОПК-2	Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 6. Этапы управленческого консультирования	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Модуль 3	опрос	СРС без участия преподавателя		Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 9. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях	опрос	СРС без участия преподавателя	6	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8
ОПК-2	Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов	опрос	СРС без участия преподавателя	16	Рабочая программа, рекомендуемая литература п.8

Виды СРС:

- подготовка реферата, доклада;
- решение задач и заданий;

По одной теме может быть несколько видов СРС.

Формы СРС:

- СРС без участия преподавателя;
- КСР контроль самостоятельной работы студента.

Содержание СРС (по выбору преподавателя)

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Сущность понятия «управленческий консалтинг»
2. Особенности управленческого консультирования
3. Консалтинг как форма бизнеса. Виды консалтинга.
4. Классификация управленческого консалтинга на основе функциональной специализации
5. Зарождение управленческого консультирования.
6. Основные различия между предпринимателем и менеджером-консультантом. История развития консалтинга.

7. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой
8. Этапы развития консалтинговых услуг в России.
9. Консалтинговые компании, работающие на российском рынке.
10. Классификация консалтинговых компаний, работающих на российском рынке. Прогноз консалтингового рынка.
11. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
12. Сравнение западных и российских компаний в области управленческого консультирования.
13. Западные и российские компании в области управленческого консалтинга. Преимущества и недостатки.
14. Основные работы, выполняемые ведущими консалтинговыми компаниями. Требования к персоналу, работающему в консалтинговых компаниях.
15. Внутренний и внешний управленческий консалтинг
16. Внутренний управленческий консалтинг: его преимущества и недостатки.
17. Консультант-клиентские отношения.
18. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе.
19. Внутренний консультант. Этический кодекс внутреннего консультанта.
20. Базовые ценности консультанта.
21. Компромиссы, с которыми приходится встречаться внутреннему консультанту.
22. Роль консультанта в разрешении стрессовой ситуации в организации.
23. Модель взаимодействия «руководитель организации – руководитель консалтинговой организации».
24. Приоритеты в работе консультанта по управлению.
25. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации.
26. Особенности хедхантинга как технологии кадрового консалтинга.
27. Особенности аутсорсинга как технологии кадрового консалтинга.
28. Аутстаффинг технология кадрового консалтинга.
29. Лизинг персонала как технология кадрового консалтинга.
30. Аутплейсмент как технология кадрового консалтинга.
31. Метод 360 и его роль в оценке персонала.
32. Оценка персонала как технология кадрового консалтинга.
33. Ассесмент-центр как технология кадрового консалтинга.
34. Особенности ассесмент-центра и его роль в оценке персонала.
35. Техника НЛП в управленческом консультировании.
36. Коучинг как модель управленческого консалтинга.
37. Этапы работы коуча.
38. Бенчмаркинг как направление управленческого консалтинга.
39. Бизнес-разведка и промышленный шпионаж. Этический кодекс консультантов по бизнес-разведке.
40. Устройство концепции глубокого консультирования.
41. Парные ориентации консультационной деятельности.
42. Консультирование в области управления производством.
43. Специфика консультационной работы в антикризисном управлении организации.
44. Консультирование в области организационного развития.
45. Консультирование в управлении изменениями в развитии организации. Способы минимизации сопротивления ради повышения

эффективности процесса перестройки.

46. Патологии в организации и работа консультанта по лечению организации.
47. Особенности клинического подхода в консультировании.
48. Центр консалтинга и его место в развитии крупного бизнеса.
49. Организация управленческого консультирования. Модель процесса консультирования.
50. Маркетинг консалтинговых услуг.
51. Анализ предложений консультационных фирм. Цена консалтинговых услуг.
52. Оплата консалтинговых услуг
53. Искусство выбора консалтинговой организации. Классификация методов консультирования.

Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: лекций, презентаций, докладов.

Использование традиционных технологий обеспечивает формирование ОПК-2 компетенции.

В процессе изучения теоретических разделов курса используются новые образовательные технологии обучения: кейс-метод, обсуждение в группах.

При проведении практических занятий используются: решение кейсов, проведение деловых и ролевых игр.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Этап	Показатели и критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
1	2	3				4
		неуд	удовл	хорошо	отлично	
способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	1 этап: знания	Отсутствие знаний	Имеет общие представления о социально-экономических проектах	Имеет хорошие предметные знания в области экономических, социальных, политических условия и последствиях реализации государственных (муниципальных) программ	Знает нормативные правовые документы в области социально-экономических проектах	Устный опрос
	2 этап: умения	Отсутствие умений	Умеет использовать только основные законодательные акты в сфере социально-экономических проектов	Умеет работать с законодательными и нормативными актами в сфере социально-экономических проектов	Умеет использовать нормативно-правовые акты для принятия решений в области социально-экономических проектов	Тесты
	3 этап: владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	Имеет первичные навыки использования законодательных актов в области социально-экономических проектов	Владеет в основном навыками использования нормативных актов социально-экономических проектов Способен к саморазвитию.	Владеет навыками использования нормативной и правовой литературы в области социально-экономических проектов, владеет навыками принятия управленческих решений.	Контрольная работа

Освоение дисциплины оценивается по следующей шкале оценивания:

Описание шкалы	Шкала оценивания	
	Экзамен	Зачет
полностью освоены все компетенции	Отлично	Зачтено
освоены все основные компетенции	Хорошо	
компетенции освоены частично	Удовлетворительно	
компетенции не освоены	Неудовлетворительно	Не зачтено

7.2. 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

Перечень вопросов к зачету:

1. Цели и задачи управленческого консультирования
2. Основные подходы к управленческому консультированию
3. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
4. Понятие независимости управленческого консультирования.
5. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
6. Классификация методов консультирования
7. Характерные черты управленческого консультирования.
8. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта
9. Субъекты консультирования.
10. Объекты консультирования
11. Экспертное консультирование
12. Процессное консультирование
13. Обучающее консультирование
14. Типология управленческого консультирования
15. Области управленческого консультирования.
16. История управленческого консультирования
17. Управленческое консультирование в России
18. Становление рынка консультирования в России
19. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования
20. Виды организационных патологий.
21. Оформление результатов работы консультанта.
22. Оценка результатов консультирования.
23. Особые условия составления консультационных договоров.
24. Контроль в процессе управленческого консультирования.
25. Этап внедрения в управленческом консультировании.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации

1. В чем состоит назначение консультирования?
 - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
 - б) в принятии за клиента управленческих решений;
 - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
 - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
 - а) эффективность;
 - б) неопределенность;
 - в) независимость;

г) компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

а) один;

б) два;

в) три;

г) четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода – это:

а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;

б) любая форма оказания помощи клиенту;

в) приход консультанта на объект консультирования;

г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:

а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;

б) союз профессионалов-консультантов;

в) общество независимых экспертов;

г) фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование – это понятие:

а) плановой экономики;

б) экономики переходного периода;

в) рыночной экономики;

г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

а) отрасль инфраструктуры;

б) область деятельности;

в) сферу действий;

г) направление развития.

8. Предметом консультирования являются:

а) экономика;

б) управление;

в) экономика и управление;

г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

9. Основной задачей консультирования являются:

а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;

б) обучение клиента;

в) спасение клиента от банкротства;

г) управление клиентом.

10. Управленческое консультирование предполагает:

а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;

б) постоянное сотрудничество с клиентом;

в) аудит деятельности клиента;

г) управление клиентом.

11. Компании привлекают консультантов по управлению для:

а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации

управленческих решений;

б) повышения квалификации персонала компании;

в) проведения налоговой проверки;

г) проведения аудиторской проверки.

12. К консалтингу следует относиться:

а) как к искусству;

- б) как к науке;
 - в) как к ремеслу;
 - г) как к помощи, оказываемой профессионалами.
13. Этические стандарты консультирования:
- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
 - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
 - в) не существуют никаких;
 - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
14. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) возможно;
 - г) иногда.
15. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
- а) торговля, рекрутмент, логистика;
 - б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
 - в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
 - г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.
16. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
 - б) отчеты, репрезентации, проекты;
 - в) справки, проекты, программы;
 - г) разовые консультации, проекты, обзоры.
17. 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) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
 - г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.
18. Кто является субъектом консультирования?
- а) клиенты;
 - б) внешние консультанты;
 - в) внутренние консультанты;
 - г) западные консультанты.
19. Объектами консультирования могут являться:
- а) частные и государственные предприятия;
 - б) зарубежная консультационная организация;
 - в) отечественная консультационная организация;
 - г) ассоциация консультантов.
20. Консультант – это:
- а) аудитор;
 - б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
 - в) специалист, имеющий управленческое образование;
 - г) специалист, имеющий экономическое образование.
21. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- а) широкий кругозор;
 - б) ораторские навыки;
 - в) независимый взгляд на компанию со стороны;
 - г) умение принимать решения.
22. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
23. Одиночный консультант – это:
- а) консультант без образования юридического лица;
 - б) одинокий человек;
 - в) индивидуалист;
 - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
24. Условием оказания консультационной помощи является:
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
 - б) желание консультанта;
 - в) желание клиента;
 - г) директивное предписание.
25. Основным фактором производства консультационных услуг является:
- а) интеллектуальный капитал;
 - б) ораторское искусство;
 - в) гибкость и легкая адаптивность;
 - г) знание иностранных языков.
26. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
- а) фазой процесса консультирования;
 - б) этапом процесса консультирования;
 - в) стадией процесса консультирования;
 - г) процедурой процесса консультирования.
27. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- а) первый контакт с клиентом;
 - б) обучение клиента;
 - в) детальное изучение проблемы;
 - г) выработка решения.
- 28 В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- а) планирование задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) обучение клиента.
29. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- а) конечный отчет;
 - б) анализ и синтез фактов;
 - в) планирование задания;
 - г) первый контакт с клиентом.
30. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- а) предложения клиенту относительно задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) выработка решений.
31. Знания, опыт, информация, независимость, объективность –

это:

- а) признаки объектов консультирования;
- б) признаки субъектов консультирования;
- в) свойства консультационного процесса;
- г) составные части консультационной помощи.

32. Что такое процессное консультирование?

- а) самостоятельная работа консультанта;
- б) процесс написания консультантом итогового отчета;
- в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- г) самостоятельная работа клиента.

33. Экспертное консультирование – это:

- а) сбор консультантом информации о клиенте;
- б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- г) приглашение эксперта.

34. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) в команде на основе доверительных отношений;
- б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

35. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) честный и открытый обмен мнениями;
- б) независимость;
- в) профессионализм;
- г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

36. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

37. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

38. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:

- а) малочисленная клиентная база;
- б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
- в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
- г) конкуренция.

39. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?

- а) немедленное подписание контракта;
- б) заинтересовать клиента;
- в) проведение рекламной акции;
- г) обучение своих сотрудников.

40. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

- а) удовлетворение потребностей клиента;

- б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
- в) поставку экспертных знаний клиенту;
- г) получение оплаты по договорам.

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

Оценивание знаний, умений и навыков, формируемых при изучении учебной дисциплины, осуществляется в процессе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация проводится в течение периода обучения, отведенного на изучение учебной дисциплины, и включает контроль формирования компетенций в процессе аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося.

Промежуточная аттестация. Промежуточной аттестацией завершается изучение дисциплины. Промежуточная аттестация проводится согласно расписанию экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация, проводимая в виде зачета, может быть выставлена без дополнительных проверок, по результатам текущего контроля сформированности знаний, умений и навыков у обучающихся на практических занятиях.

Формами текущего контроля являются:

- проверка присутствия и активности работы обучающихся на лекции, семинаре, практическом занятии;
- разбор практических ситуаций, решение задач;
- тестирование (письменное, компьютерное и Интернет – тестирование с возможностью распечатки результатов на бумажном носителе, подписанное преподавателем);
- устный опрос на практических и семинарских занятиях (групповой, индивидуальный);
- самостоятельное выполнение индивидуальных заданий, рефератов и эссе;
- дискуссии, тренинги, круглые столы;
- выполнение заданий в форме деловых игр.

Формы промежуточной аттестации учебной дисциплины

- тестирование;
- собеседование с письменной фиксацией ответов обучающихся;
- устный (письменный) зачет;
- прием выполненных самостоятельно заданий, рефератов.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учеб. для вузов по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "Магистр") / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - Москва : Дашков и К, 2013. - 211 с.

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 370 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00568-4. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-413004>.

3. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 162 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6.

Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 130 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/28F0FFCF-1636-4B25-B84C-71D28DE14483. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент : учеб. доп. Советом УМО вузов России по специальности "Менеджмент организации" / Ю.А. Маленков. - М. : Проспект, 2011.
2. Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 255 с. — 5-238-00717-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651.html> Рожков, И. Я. Брендинг : учеб. для бакалавров вузов по направлению подготовки (спец.) "Реклама и связи с общественностью" / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. - М. : Юрайт, 2013. - 331 с.
3. Калянов, Г.Н. Консалтинг: от бизнес стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г.Н. Калянов. - М. : Горячая линия-Телеком, 2004. - 208 с. Теория управления : учеб. пособие для вузов по направлению подготовки 081100 "Гос. и муницип. упр." (квалификация (степень) "Бакалавр", "Магистр") / Г. И. Москвитин, Л. П. Никитина, Н. И. Астахова [и др.] ; под общ. ред.: Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. - М. : Юрайт, 2013.
4. 4. Основы управленческого консультирования : учеб. пособие / М.Г. Синякова, Э.Э. Сыманюк, А.А. Печеркина [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2015.
5. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учеб. пособие для вузов по направлению 38.03.02 (080200) "Менеджмент" / М. М. Соколова. - Москва : Инфра-М, 2015.

8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

Электронно-библиотечные системы:

1. Удмуртская научно-образовательная Электронная библиотека (УДНОЭБ) (<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/>)
2. ЭБС «Издательство Лань» (<https://e.lanbook.com/>)
3. ЭБС «Юрайт» (<https://www.biblio-online.ru/>)

8.3. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

На занятиях используются средства мультимедиа (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, видео-материалов (через Интернет)), офисных программ. Преподаватель организует взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты. Также через электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС) для студентов предусмотрена доступность рабочих программ и примерных фондов оценочных средств для любого участника учебного процесса, возможность консультирования обучающихся с преподавателем (проверка домашних заданий и т.д.) в любое время и в любой точке посредством сети Интернет (через электронную почту и социальные сети).

Microsoft Office 2010

Microsoft Windows 7

Microsoft Windows 2012

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Требования к аудитории (помещению, местам) для проведения занятий: стандартно оборудованные лекционные аудитории, аудитории для проведения лекционных и практических занятий со специальным оборудованием (видеопроекторы, компьютер). Требования к специализированному оборудованию: при проведении практических занятий необходимы аудитории, предусматривающие обычные столы и стулья для свободного расположения их в пространстве. Требования к перечню и объему расходных материалов: студенты обеспечиваются необходимым раздаточным материалом в полном объеме для работы на семинарских и практических занятиях.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Организация подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическим занятиям начинается с анализа лекционного материала. Работа на лекции предполагает не только ознакомление с содержательным аспектом темы, но и понимание логики овладения материалом курса, осознание проблематики темы. Наличие собственного конспекта лекций позволяет еще раз ознакомиться, продумать, разобраться в новом материале, так как недостаточно понятые во время лекции положения могут быть восстановлены в памяти, сопоставлены с другими, додуманы, дополнены, уяснены и расширены с помощью учебной литературы. Хорошо овладеть содержанием лекции – это: 1) знать тему; 2) понимать значение и важность ее в данном курсе; 3) четко представлять план; 4) уметь выделять главное; 5) усвоить значение примеров и иллюстраций; 6) связать вновь полученные сведения о предмете или явления с уже имеющимся; 7) представлять возможность и необходимость применения полученных сведений.

Непосредственная подготовка к занятию осуществляется на основе методических рекомендаций по изучаемой теме. При этом необходимо изучить предлагаемую литературу по вынесенным темам, обратить внимание на проблемы, обозначенные преподавателем трудности, обычно возникающие у студентов.

Работа с книгой – основной вид самостоятельной работы студента в вузе и одновременно подготовка к будущей практической работе. Знакомство с книгой целесообразно начать с изучения оглавления. Именно оно позволяет получить общее представление о структуре и содержании книги, принятой автором систематизации материала. Независимо от выбранного объема изучаемого текста целесообразно прочитать введение и предисловие. В них обычно формулируются задачи и методы изложения. Знакомство с книгой целесообразно завершать чтением заключения, которое позволяет понять основные обобщенные выводы, главные мысли автора.

Основные положения прочитанной книги целесообразно излагать в конспекте. Конспектирование – наиболее распространенная форма, краткого, связного и последовательного письменного пересказа содержания с аргументами и личными

замечаниями. Особенностью конспекта является то, что в него входят различные формы записей – план, тезисы, выписки, доводы, цитаты, расчеты, выводы и др.

Следует учитывать, что подготовка к занятиям предполагает осуществление деятельности на репродуктивном и творческом уровнях. При этом студенту необходимо сформировать свою позицию по вынесенной на занятие проблематике и подготовить ее обоснование. При выполнении практических заданий необходимо самостоятельно сформировать цель деятельности, выбрать средства и методы решения поставленных задач, что становится возможным при условии достаточно полного овладения теоретическим материалом курса.

Следует помнить, что в случае возникновения затруднений при подборе и анализе материала, выполнении практических заданий студент может обратиться к преподавателю в часы, выделенные для консультаций. Именно качественное выполнение самостоятельной работы способствует формированию навыков профессионального мышления, умений решать практические задачи, правильно оценивать ситуацию.

Программа курса предполагает большой объем самостоятельной работы студента. Количество аудиторных занятий не позволяет изучить вопросы тем в полном объеме, поэтому студент овладевает материалом путем дополнительного изучения учебной и научной литературы. Контроль их изучения может осуществляться посредством проверки реферата, а также по усмотрению преподавателя либо в форме мини опроса в устной или письменной форме (тесты), либо в форме собеседования или письменной проверочной работы.

Подготовка реферата

Реферат является наиболее простой формой студенческой научно – исследовательской работы. Он должен представлять собой достаточно краткое, но ясное и четкое изложение определенного вопроса или проблемы. Для его написания потребуются изучение наряду с учебной литературой нескольких научных статей или монографий, посвященных заявленной тематике. Обычно для подготовки реферата используется от 3 до 5 научных работ, рассматриваемых автором реферата в качестве основных. Это способствует более глубокому по сравнению с изложением в учебной литературе уяснению отдельного вопроса. Поэтому использовать только учебную литературу для написания реферата не рекомендуется. Она играет лишь роль того теоретического фундамента, который позволяет разобраться и проанализировать соответствующие научные работы.

В ходе изучения тем учебного курса студент выбирает наиболее заинтересовавший его вопрос для написания реферата.

Содержание реферата представляет собой изложение конкретного вопроса, вынесенного в качестве его названия, поэтому текст обычно не разбивается на разделы и параграфы. Объем реферата колеблется от 12 до 20 страниц. Оформляется реферат на отдельных листах (формат А-4), сшитых (или прочно скрепленных) между собой. Титульный лист реферата оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научно – исследовательским студенческим работам. Страницы реферата должны быть пронумерованы. На цитируемую литературу должны быть сделаны сноски, оформленные одним из допустимых способов. Завершается текст реферата списком используемой при написании литературы, оформленным соответствующим образом.

Поскольку в реферате излагается, как правило, конкретный вопрос, то текст:

а) может не разбиваться на параграфы, допустимым является выделение отдельных вопросов прямо в тексте жирным шрифтом или курсивом;

б) при разделении текста реферата на параграфы, «оглавление» содержания реферата (план) следует выносить на отдельный лист;

в) «введение» и «заключение» как отдельные разделы работы выделять необязательно, вступление и заключительные выводы могут содержаться непосредственно в тексте рассматриваемого вопроса;

г) список, используемой литературы (библиография) обязательно приводится в конце текста с новой страницы, оформленный в соответствии с общими правилами любого научного исследования.

11. Особенности организации образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Реализация дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Для маломобильных групп населения имеется необходимое материально-техническое обеспечение (пандусы, оборудованные санитарные комнаты, кнопки вызова персонала, оборудованные аудитории для лекционных и практических занятий)

Для адаптации программы освоения дисциплины используются следующие методы:

- Для лиц с нарушениями слуха используются методы визуализации информации (презентации, использование компьютера для передачи текстовой информации и др.)
- Для лиц с нарушениями зрения используются такие методы, как увеличение текста и картинки (в программах Windows), программы-синтезаторы речи, в том числе в ЭБС.

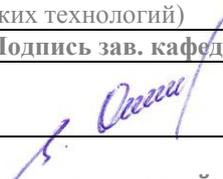
Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.), при необходимости выделяется дополнительное время на подготовку.

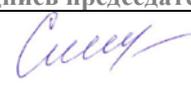
Порядок утверждения рабочей программы

Разработчик(и) рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая степень	Ученое звание	Должность	Контактная информация (служебные E-mail и телефон)
И.Ю. Чазова	к.э.н.	доцент	доцент	5-24-87, guip2012@ya.ru

Экспертиза рабочей программы

<i>Первый уровень</i> (оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)		
Наименование кафедры	№ протокола, дата	Подпись зав. кафедрой
ГУиП	№ 5 от 15.05.2018	
<i>Выписка из решения</i> Качество содержания рабочей программы и применяемых образовательных технологий по дисциплине соответствует требованиям ФГОС. Рабочая программа рекомендована для использования в учебном процессе.		

<i>Второй уровень</i> (соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)		
Научно-методический совет	№ протокола, дата	Подпись председателя НМС
	№ 3 от 17.05.2018	
<i>Утвердить рабочую программу на 2018/2019 учебный год</i> Рабочая программа соответствует целям подготовки и учебному плану образовательной программы «Государственное и муниципальное управление». Рабочая программа рекомендована для использования в учебном процессе		

Утверждение рабочей программы дисциплины

должностное лицо (ФИО директора, заместителя по учебной работе)	подпись
Смирнова Т.М.	