

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА НАЦИОНАЛЬНОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по научно-методической
и учебной работе

Е. И. Скафа



**Рабочая программа учебной дисциплины
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»**

Укрупненная группа направлений подготовки и специальностей	<i>38.00.00 Экономика и управление</i>
Направление подготовки	<i>38.03.04 Государственное и муниципальное управление</i>
Профиль подготовки	-
Образовательная программа	<i>Бакалавриат</i>
Квалификация	<i>Академический бакалавр</i>
Форма обучения	<i>Очная, заочная</i>

Донецк 2020

УТВЕРЖДАЮ:

И. о. декана экономического
факультета
Полшков Ю. Н.

21 апреля 2020 г.



Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» составлена на основе Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ГОС ВПО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом МОН ДНР от 28.09.2016 г. № 1008, зарегистрированного в Министерстве юстиции ДНР 20.10.2016 г., регистрационный № 1651; Порядка организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, утвержденного приказом Министерства образования и науки ДНР № 1171 от 10.11.2017 г. (с изменениями, внесенными от 03.05.2019 г. №567); учебного плана и основной образовательной программы высшего профессионального образования направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Разработчик:

доцент кафедры национальной
и региональной экономики, к.э.н., доц.

 Зайцева А. М.

Программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Национальная и региональная экономика»

Протокол № 9 от «15» апреля 2020 г.

Зав. кафедрой

 Кошелева Е. Г.

Программа учебной дисциплины одобрена учебно-методической комиссией экономического факультета

Протокол № 8 от «20» апреля 2020 года

Председатель УМК

 Стрелина Е. Н.

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Учебная дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к циклу вариативной части профессионального блока. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, сформированные *предшествующими дисциплинами*: «Теория управления», «Основы научных исследований», «Статистика», «Правоведение», «Психология», «Основы менеджмента», «Проектирование организационных структур», «Экономика предприятий».

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Характеристика учебной дисциплины		
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление	
Образовательная программа	Бакалавриат	
Квалификация	Академический бакалавр	
Количество содержательных модулей и тем	2 (10)	
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	вариативная часть	
Формы контроля (МК, экзамен, зачет)	1 модульный контроль, экзамен в 6-м семестре	
Показатели	очная форма обучения	заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4,0	4,0
Год подготовки	3	3
Семестр	6	-
Количество часов	144	144
- лекционных	48	10
- практических	32	8
- лабораторных		
- самостоятельной работы	64	126
в т.ч. индивидуальное задание	36	36
Недельное количество часов, т.ч.		
аудиторных	5	×
самостоятельной работы студента	4	×

3. ОПИСАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель – формирование системы теоретических знаний, практических умений и навыков в области теории и практики управленческого консалтинга; формирование научных представлений об управленческом консультировании и освоение его терминологии и понятийного аппарата; определение основных форм и методов управленческого консультирования; анализ и оценка отечественного и зарубежного опыта в области консультирования по проблемам управления организацией; получение первичных навыков консультирования в сфере будущей профессиональной деятельности.

Задачи – выяснить сущность, содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования; рассмотреть и проанализировать историю зарождения, становления и развития консалтинговой деятельности; рассмотреть и проанализировать теорию и практику проведения управленческого консультирования; определить основные направления, типы и виды консалтинговой деятельности; выявить и проанализировать сущность и особенности основных организационных форм

консалтинговой деятельности; рассмотреть правовые аспекты организации консалтинговой деятельности; определить и проанализировать технологию (этапы) консалтинговой деятельности; раскрыть сущность и содержание процесса управленческого консультирования; определить основные методы консалтинговой деятельности; освоить основы консультирования на уровне организации в условиях рыночных отношений; рассмотреть и определить инструментарий управленческого консультирования; определить характеристики и основные виды консультантов; рассмотреть классификацию и основные виды консалтинговых услуг; проанализировать и оценить формирование партнерских отношений «клиент – консультант»; определить конкретные научно-практические и организационно-методические пути и возможности управленческого консультирования как неотъемлемого элемента современной системы управления (менеджмента); сформировать способности ориентироваться в сложных социально-экономических отношениях и многообразии предложений консалтинговых услуг на рынке и приходить к правильным теоретическим заключениям и практическим действиям в отношении генерирования перемен в организации и нахождения баланса между непрерывным развитием и сохранением стабильности в условиях рыночного хозяйства.

Требования к результатам освоения дисциплины: процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ГОС ВПО направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом МОН ДНР от 28.09.2016 г. № 1008:

<i>общекультурных (ОК):</i>	
ОК-3	способностью использовать Управленческий консалтинг в различных сферах деятельности
ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию
<i>общепрофессиональных (ОПК):</i>	
ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК-5	владением навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации
ОПК-6	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<i>профессиональных (ПК):</i>	
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-4	способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования
ПК-7	умением разрабатывать методические и справочные материалы
ПК-11	способностью осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации
ПК-14	способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

ПК-16	способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности
ПК-20	умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов
ПК-24	владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями
ПК-25	аналитическое мышление, понимание современных проблем управления, технологии административной работы, способность продуцировать новые идеи, управленческие решения, социальные технологии
ПК-28	способностью анализировать проект (инновацию) как объект управления и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту
ПК-29	способностью систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов, выполнять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации проекта

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

знать: сущность и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования; историю зарождения, становления и развития консалтинговой деятельности; основные направления, типы и виды консалтинговой деятельности; технологию (этапы) консалтинговой деятельности; основные методы консалтинговой деятельности; инструментарий управленческого консультирования; характеристики и основные виды консультантов; классификацию и основные виды консалтинговых услуг; сущность, содержание и особенности формирования партнерских отношений «клиент – консультант»; методы оценки результативности консультирования; научно-практические и организационно-методические пути и возможности управленческого консультирования как неотъемлемого элемента современной системы управления (менеджмента).

уметь: применять на практике полученные знания в области управленческого консалтинга; использовать различные формы и методы управленческого консалтинга; организовывать и планировать процесс управленческого консультирования; проводить первичную и основную диагностику организации, состояния её внутренней и внешней среды; диагностировать и анализировать проблемы организации; применять методический инструментарий управленческого консультирования; формировать «консультант-клиентские» отношения; осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта; принимать консалтинговые решения в условиях сложной обстановки и риска; анализировать системы и процессы, сравнивать их с передовой консультационной практикой; адаптировать передовые зарубежные практики управления к своей консалтинговой деятельности; выявлять и оценивать проектные возможности профессиональной деятельности клиента, интерпретировать действующие в мировой практике схемы управленческой консалтинговой деятельности применительно к конкретным ситуациям; ориентироваться в современных формах и методах работы управленческих консультантов.

владеть: теоретическими знаниями и практическими навыками осуществления управленческого консультирования; методами и инструментарием управленческого консультирования; технологией оказания консалтинговых услуг; навыками сбора, систематизации, обработки и использования информации, отражающей действительное положение дел в «клиентской» организации; навыками оперативного вхождения в проблему «клиентской» организации; навыками применения процессного, ситуационного и системных подходов к решению проблем организации; навыками анализа проблем, определения цели, принятия оптимального решения и оценки результатов консалтинговых рекомендаций в интересах совершенствования управления организацией; навыками деловых коммуникаций; методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»; способностью проведения сравнительного анализа и практического использования

форм и методов управленческого консалтинга; перспективными технологиями и современным инструментарием постановки проблем, гипотез, оценки, анализа и мониторинга консалтинговой деятельности организации, поддержания имиджа и профессиональной этики.

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Курс дисциплины «Управленческий консалтинг» предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента. Материал излагается с использованием объяснительно-иллюстративных исследовательских методов преподавания. При проведении лекций для обсуждения материала широко используются мультимедийные презентации, а также раздаточные материалы.

В учебном процессе широко применяются активные и интерактивные формы проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, дискуссия, полемика), внеаудиторная самостоятельная работа, балльно-рейтинговая система оценки успеваемости, личностно-ориентированное обучение, проблемное обучение, блочно-модульное обучение.

Использование в учебном процессе интернет-ресурсов по данному курсу; рассмотрение кейсов, с элементами дискуссии и полемикой в процессе поиска путей решения сформулированных проблем; тесты и контрольные работы. Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение индивидуальных заданий, подготовку к практическим занятиям, изучение учебной и методической литературы, составление конспектов, аннотаций статей, защита презентаций и докладов.

Тематический план дисциплины «Управленческий консалтинг»

темы	вопросы темы
Содержательный модуль 1.	
Теоретические основы управленческого консалтинга.	
1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	1.1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины. 1.2. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. 1.3. Виды консультационных услуг. 1.4. Возникновение управленческого консалтинга. История зарождения, становления и развития консалтинговой деятельности. 1.5. Управленческий консалтинг сегодня. 1.6. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	2.1. Субъекты и объекты консультирования. 2.2. Экспертное, процессное и обучающее консультирование. 2.3. Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». 2.4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Консультант – помощник в решении управленческих проблем. 2.5. Мотивация и этика консультанта. Личностные качества консультанта. Отбор и окончательный выбор консультанта.

3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	<p>3.1. Структура и стадии осуществления консалтингового проекта.</p> <p>3.2. Начало работы над проектом: первичное диагностирование задачи, план проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг. Диагностирование.</p> <p>3.3. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту возможных предложений.</p> <p>3.4. Реализация проекта.</p> <p>3.5. Роль консультанта в решении поставленной задачи.</p> <p>3.6. Завершение работы над проектом. Оценка проведенной работы, окончательный отчет.</p>
4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	<p>4.1. Понятие процесса управленческого консультирования.</p> <p>4.2. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.</p> <p>4.3. Стадии и этапы процесса консультирования.</p> <p>4.4. Предпроектная стадия консалтингового процесса.</p> <p>4.5. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений.</p> <p>4.6. Послепроектная стадия.</p>
5. Основные методы консалтинговой деятельности.	<p>5.1. Методы управленческого консалтинга: коучинга, деловые и ролевые игры, метод живого моделирования коллективной деятельности, разработка и написание рекомендаций, тренинги.</p> <p>5.2. Новые методы воздействия на управленческую структуру организации: реинжиниринг, аутсорсинг, метод «шесть сигм».</p>
Содержательный модуль 2. Особенности управленческого консалтинга. Оценка эффективности управленческого консалтинга.	
6. Инструментарий управленческого консультирования.	<p>6.1. Бенчмаркинг: понятие и виды.</p> <p>6.2. Экспертная оценка: понятие, сущность и основные методы (метод ассоциаций, парных сравнений, векторов предпочтений, фокальных объектов, индивидуальный экспертный опрос, средней точки).</p> <p>6.3. Ретроспективный анализ. Мониторинг рисков. Структуризация проблемного поля организации.</p> <p>6.4. Метод «SWOT-анализа: понятие, назначение, структура, этапы проведения, параметры оценки организации, параметры оценки среды, составление матрицы для определения сильных и слабых сторон организации, матрица рыночных возможностей и угроз, матрица корреляционного анализа.</p> <p>6.5. Метод социометрии в диагностике социально-психологического климата организации: сущность, технология реализации; социограммы и социоматриц.</p> <p>6.6. Расчет социометрических индексов. Диагностическое интервью.</p> <p>6.7. Метод фокус-групп: подготовка и процесс. Наблюдение: сущность и виды.</p>
7. Характеристики и основные виды консультантов	<p>7.1. Создание консультационной организации.</p> <p>7.2. Правовые и организационные формы консалтингового бизнеса.</p>

	<p>7.3. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности.</p> <p>7.4. Классификация консалтинговых организаций и услуг.</p> <p>7.5. Подбор, обучение и оплата труда сотрудников консультационной организации.</p> <p>7.6. Качество консалтинговых услуг.</p> <p>7.7. Ценообразование на консалтинговые услуги.</p>
8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	<p>8.1. Организационная нестабильность и ее основные формы.</p> <p>8.2. Цикличность как форма организационного развития.</p> <p>8.3. Модели жизненных циклов организации. Фазы организационного цикла.</p> <p>8.4. Организационные патологии и организационные кризисы, их формы, причины возникновения.</p> <p>8.5. Источники развития организации.</p> <p>8.6. Необходимость организационной диагностики.</p>
9. Функциональное консультирование.	<p>9.1. Консалтинг в управлении финансами.</p> <p>9.2. Консалтинг в области маркетинга и сбыта.</p> <p>9.3. Консалтинг в управлении производством. Качество продукции. Методы организации производства.</p> <p>9.4. Консалтинг в управлении персоналом.</p> <p>9.5. Консалтинг в управлении малым бизнесом.</p> <p>9.6. Консалтинг в управлении государственным сектором и его особенности.</p> <p>9.7. Разработка и внедрение программы по повышению эффективности деятельности государственных организаций.</p>
10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	<p>10.1. Ожидания клиента и реальные результаты.</p> <p>10.2. Зависимость результатов от направления консультирования.</p> <p>10.3. Проблемы оценки качества и эффективности консультирования.</p> <p>10.4. Прямые и косвенные показатели эффективности.</p> <p>10.5. Количественная и качественная оценка. Экономические показатели.</p>

**Структура дисциплины «Управленческий консалтинг»
по видам учебной деятельности**

Названия тем	Количество часов							
	Очная форма				Заочная форма			
	Всего	в т.ч.			Всего	в т.ч.		
		Лекции	Практические	СРС		Лекции	Практические	СРС
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Содержательный модуль 1. Теоретические основы управленческого консалтинга.								
1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	12	4	2	6	12	1	1	10

2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	16	6	4	6	16	1	1	14
3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	16	4	4	8	16	1	1	14
4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	14	6	2	6	14	1	0	13
5. Основные методы консалтинговой деятельности.	14	4	4	6	14	1	1	12
Итого по содержательному модулю 1	72	24	16	32	72	5	4	63
Содержательный модуль 2. Особенности управленческого консалтинга. Оценка эффективности управленческого консалтинга.								
6. Инструментарий управленческого консультирования.	14	4	4	6	14	1	1	12
7. Характеристики и основные виды консультантов	16	6	4	6	16	1	1	14
8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	14	4	2	8	14	1	0	13
9. Функциональное консультирование.	12	4	2	6	12	1	1	10
10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	16	6	4	6	16	1	1	14
Итого по содержательному модулю 2	72	24	16	32	72	5	4	63
Всего	144	48	32	64	144	10	8	126

5. ТЕМАТИКА ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ И ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Темы лекционных занятий

<i>Название темы</i>	<i>Количество часов</i>
Тема 1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	4
Тема 2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	6
Тема 3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	4
Тема 4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	6
Тема 5. Основные методы консалтинговой деятельности.	4
Тема 6. Инструментарий управленческого консультирования.	4
Тема 7. Характеристики и основные виды консультантов	6
Тема 8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	4
Тема 9. Функциональное консультирование.	4
Тема 10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	6
Всего	48

Информация представлена в облаке сервиса mail.ru Зайцевой А.М.: конспект лекций по дисциплине «Управленческий консалтинг». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/2SW7/45adSEUiX>.

Темы практических занятий

<i>Название темы</i>	<i>Количество часов</i>
Тема 1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	2
Тема 2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	4
Тема 3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	4
Тема 4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	2
Тема 5. Основные методы консалтинговой деятельности.	4
Тема 6. Инструментарий управленческого консультирования.	4
Тема 7. Характеристики и основные виды консультантов	4
Тема 8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	2
Тема 9. Функциональное консультирование.	2
Тема 10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	4
Всего	32

Планы практических занятий с указанием рассматриваемых вопросов и выполняемых заданий представлены в облаке сервиса mail.ru Зайцевой А.М.: практические занятия по дисциплине «Управленческий консалтинг». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/2SW7/45adSEUiX>.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ И ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

<i>Название темы</i>	<i>Количество часов</i>
Тема 1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	6
Тема 2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	6
Тема 3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	8
Тема 4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	6
Тема 5. Основные методы консалтинговой деятельности.	6
Тема 6. Инструментарий управленческого консультирования.	6
Тема 7. Характеристики и основные виды консультантов	6
Тема 8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	8
Тема 9. Функциональное консультирование.	6
Тема 10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	6
Всего	64

Содержание самостоятельной и индивидуальной работы по темам и методические рекомендации по ее выполнению представлены в облаке сервиса mail.ru Зайцевой А.М. по дисциплине «Управленческий консалтинг». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/2SW7/45adSEUiX>.

7. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Содержательный модуль 1. Теоретические основы управленческого консалтинга

1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины.
2. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
3. Виды консультационных услуг.
4. Возникновение управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня.
5. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
6. Субъекты и объекты консультирования.
7. Экспертное консультирование.
8. Процессное консультирование.
9. Обучающее консультирование.
10. Взаимодействие «консультант-клиент».
11. Поведенческие роли консультанта.
12. Методы воздействия на «систему клиента».
13. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
14. Консультант – помощник в решении управленческих проблем.
15. Мотивация консультанта.
16. Этика консультанта.
17. Личностные качества консультанта.
18. Отбор и окончательный выбор консультанта.
19. Структура и стадии осуществления консалтингового проекта.
20. Начало работы над проектом: первичное диагностирование задачи, план проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг.
21. Диагностирование.
22. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту возможных предложений.
23. Реализация проекта.
24. Роль консультанта в решении поставленной задачи.
25. Завершение работы над проектом.
26. Оценка проведенной работы над проектом, окончательный отчет.
27. Понятие процесса управленческого консультирования.
28. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
29. Стадии и этапы процесса консультирования.
30. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
31. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений.
32. Послепроектная стадия.
33. Методы управленческого консалтинга: коучинга, деловые и ролевые игры, метод живого моделирования коллективной деятельности, разработка и написание рекомендаций, тренинги.
34. Новые методы воздействия на управленческую структуру организации: реинжиниринг, аутсорсинг, метод «шесть сигм».

Содержательный модуль 2. Особенности управленческого консалтинга. Оценка эффективности управленческого консалтинга

35. Бенчмаркинг: понятие и виды.
36. Экспертная оценка: понятие, сущность и основные методы (метод ассоциаций, парных сравнений, векторов предпочтений, фокальных объектов, индивидуальный экспертный опрос, средней точки).
37. Ретроспективный анализ.
38. Мониторинг рисков.
39. Структуризация проблемного поля организации.

40. Метод «SWOT-анализа: понятие, назначение, структура, этапы проведения, параметры оценки организации, параметры оценки среды, составление матрицы для определения сильных и слабых сторон организации, матрица рыночных возможностей и угроз, матрица корреляционного анализа.
41. Метод социометрии в диагностике социально- психологического климата организации: сущность, технология реализации; социограммы (мешень, звезда, гроздь) и социоматрицаю.
42. Расчет социометрических индексов.
43. Диагностическое интервью.
44. Метод фокус-групп: подготовка и процесс.
45. Наблюдение: сущность и виды.
46. Создание консультационной организации.
47. Правовые и организационные формы консалтингового бизнеса.
48. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности.
49. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
50. Подбор, обучение и оплата труда сотрудников консультационной организации.
51. Качество консалтинговых услуг.
52. Ценообразование на консалтинговые услуги.
53. Организационная нестабильность и ее основные формы.
54. Цикличность как форма организационного развития.
55. Модели жизненных циклов организации.
56. Фазы организационного цикла.
57. Организационные патологии и организационные кризисы, их формы, причины возникновения.
58. Источники развития организации.
59. Необходимость организационной диагностики.
60. Консалтинг в управлении финансами.
61. Консалтинг в области маркетинга и сбыта.
62. Консалтинг в управлении производством.
63. Качество продукции.
64. Методы организации производства.
65. Консалтинг в управлении персоналом.
66. Консалтинг в управлении малым бизнесом.
67. Консалтинг в управлении государственным сектором и его особенности.
68. Разработка и внедрение программы по повышению эффективности деятельности государственных организаций.
69. Ожидания клиента и реальные результаты.
70. Зависимость результатов от направления консультирования.
71. Проблемы оценки качества и эффективности консультирования.
72. Прямые и косвенные показатели эффективности.
73. Количественная и качественная оценка.
74. Экономические показатели.

8. ОБРАЗЕЦ ЗАДАНИЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Программа подготовки: бакалавриат

Семестр: 6

Учебная дисциплина: «Управленческий консалтинг»

Вариант № n

I. ТЕСТЫ

1.1. Процесс консультирования – это:

- А) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента;
 - Б) деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций;
 - В) любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы;
 - Г) последовательная серия действий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем клиента и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.
- 1.2. В условиях сопротивления персонала организации-клиента изменениям консультанту часто приходится играть роль
- А) посредника;
 - Б) стратега;
 - В) инструктора;
 - Г) пропагандиста;
- 1.3. В соответствии с попредметной классификацией консалтинговые услуги делятся
- А) в зависимости от отраслевой принадлежности компании-клиента;
 - Б) в зависимости от содержания тех элементов менеджмента, на которые они направлены;
 - В) в зависимости от используемого консультантами набора инструментов и методов диагностики;
 - Г) в зависимости от предметной области специализации консультанта.
- 1.4. Клиент должен предоставить консультанту
- А) всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплексным;
 - Б) минимально необходимую информацию о сути проблемы;
 - В) только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужна;
 - Г) ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему самостоятельно.
- 1.5. Экспертный консалтинг
- А) форма пассивного консалтинга, когда на сформулированную клиентом задачу, консультант самостоятельно, опираясь на собственные опыт и знания, а также прибегая в случае необходимости к внешним источникам, дает готовое (зачастую типовое) решение;
 - Б) форма активного взаимодействия консультанта-эксперта и руководства организации-клиента;
 - В) консультирование, основанное преимущественно на экспертно-аналитическом методе исследования;
 - Г) все ответы верны.
- 1.6. Совместная работа консультанта с персоналом и руководством компании-клиента над разработкой и внедрением решений допустима в рамках
- А) проектного (процессного) консалтинга;
 - Б) обучающего консалтинга в форме тренинга;
 - В) любого вида консалтинга;
 - Г) не допустима ни при каких условиях, т.к. будет создавать помехи для консультанта.
- 1.7. В рамках процессной модели консультирования клиент полноправно участвует

- А) на всех этапах;
 - Б) на всех этапах, кроме этапа разработки рекомендаций;
 - В) на этапе внедрения рекомендаций;
 - Г) на этапе определения проблемы.
- 1.8. В рамках проектной модели консультирования клиент участвует
- А) на всех этапах;
 - Б) на этапе определения проблемы;
 - В) на этапе разработки рекомендаций;
 - Г) на этапе внедрения рекомендаций.
- 1.9. В рамках экспертной модели консультирования клиент:
- А) участвует в процессе наравне с экспертом;
 - Б) самостоятельно определяет проблему;
 - В) собирает исходные данные;
 - Г) определяет перспективы сотрудничества.
- 1.10. Модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации — это
- А) консультирование экспертное;
 - Б) консультирование проектное;
 - В) консультирование процессное;
 - Г) консультирование обучающее.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ:

1. Возникновение управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня.
2. Начало работы над проектом: первичное диагностирование задачи, план проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг.

9. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗАДАНИЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Максимальная общая сумма баллов, которую может получить студент, успешно выполнив все виды заданий, составляет 30 баллов:

1. Каждый правильный ответ на тестовое задание – 1,0 балла. Всего 10 правильных ответов – 10 баллов.
2. Два теоретических задания в случае полного правильного ответа – по 10 баллов; в случае определенных неточностей или неполного ответа – 9-6 балла; ответа нет – 0 баллов.

10. ОБРАЗЕЦ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Направление подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Программа подготовки: бакалавриат

Семестр: 6

Учебная дисциплина: «Управленческий консалтинг»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № n

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Новые методы воздействия на управленческую структуру организации: реинжиниринг, аутсорсинг, метод «шесть сигм».
2. Консалтинг в управлении производством.

ТЕСТЫ

3. 1. Консалтинг:

- А) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
- Б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента;
- В) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на усмотрении договором условиях, для разрешения проблем клиента;
- Г) решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

3.2. Нормы этики взаимодействия клиента и консультанта НЕ требуют от консультанта в обязательном порядке

- А) установления и обсуждение размера гонорара до начала работы;
- Б) не обслуживать одновременно конкурирующие организации;
- В) не разглашать сам факт наличия консультационного проекта с клиентом и его сути;
- Г) соблюдения режима конфиденциальности.

3.3. Для управленческого консультирования НЕ характерно:

- А) недопущение участия персонала организации-клиента в процессе диагностики и принятия решения;
- Б) профессиональная помощь руководящим работникам;
- В) независимость службы консультирования — никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть;
- Г) совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования — дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его.

3.4. Деловые услуги

- А) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
- Б) услуги по консультированию клиента в области управления бизнесом;
- В) вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики;
- Г) совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц.

3.5. Для предконтрактной стадии консультирования НЕ свойственно

- А) определение наличия проблемы и её сути;
- Б) диагностика предприятия на предмет выявления скрытых проблем;
- В) составление технического задания;
- Г) заключение контракта.

4. ЗАДАЧА. Ежедневный спрос на товар составляет 100 ед. Затраты на оформление заказа — 100 руб. Ежедневные затраты на хранение единицы запаса — 2 коп. Определите оптимальный размер партии и периодичность ее закупки у производителя, при ограничении, что емкость склада посредника $S = 900$ шт. товара.

11. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО ЗАДАНИЯ

Итоговый контроль знаний студентов проводится в форме экзамена. Максимальная общая сумма баллов, которую может получить студент, успешно выполнив все виды экзаменационных заданий, составляет 40 баллов. Ответы студента на экзамене оцениваются по каждому структурному элементу комплексного экзаменационного билета, который состоит из двух частей: теоретической и практической. Экзаменационный билет включает:

- 2 теоретических вопроса по 10 баллов каждый — всего 20 баллов;
- 5 тестовых заданий по 2 балла за каждый правильный ответ — в целом 10 баллов;

- 1 задача – 10 баллов.

Оценка уровня ответов студента на теоретический вопрос, тестовые задания и оценка уровня выполнения практических заданий по дисциплине осуществляется на основе таких основных критериев:

– **отличному уровню** соответствует всестороннее системное и глубокое знание программного материала; освоение основной и дополнительной литературы; чёткое владение понятийно-категориальным аппаратом; владение методами, методиками и инструментами, предусмотренными программой дисциплины и умение использовать их для решения как типовых, так и нетиповых практических задач и ситуаций; проявление творческих способностей в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

– **хорошему уровню** соответствует достаточно глубокий уровень знаний программного материала; усвоение информации из лекционного курса; освоение основной литературы; достаточное владение понятийно-категориальным аппаратом; владение необходимыми методами, методиками и инструментами, предусмотренными программой дисциплины и умение использовать эти знания на практике (с допущением отдельных незначительных ошибок);

– **удовлетворительному уровню** соответствует знание основного программного материала; усвоение информации в основном из лекционного курса; владение основным понятийно-категориальным аппаратом; владение основными методами и инструментами, предусмотренными программой дисциплины; умение применять их на практике, допуская отдельные непринципиальные ошибки;

– **неудовлетворительному уровню** соответствует проявление значительных пробелов в знании основного программного материала, в том числе основных категорий и понятий, а также методов и инструментов макроэкономического анализа с допущением принципиальных ошибок.

Общая итоговая оценка студента переводится в оценку по национальной шкале и шкале ECTS.

12. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ОБЩЕЙ УСПЕВАЕМОСТИ

Общая оценка знаний студентов по дисциплине проводится по 100-балльной шкале согласно следующим критериям:

Содержательные модули	Вид работы	Баллы
Содержательный модуль 1	Организационно-учебная работа студента в аудитории	5
	Самостоятельная работа	15
	Модульная контрольная работа	20
	Итого	40
Содержательный модуль 2	Организационно-учебная работа студента в аудитории	5
	Самостоятельная работа	15
	Итого	20
Экзамен		40
Общий итог		100

Организационно-учебная работа студента в аудитории оценивается на основе таких критериев как посещаемость занятий, активность во время проведения лекционных и практических занятий (вопросы лектору по теме лекционного материала, участие в обсуждении пройденного материала, решение задач у доски и т.п.).

Самостоятельная работа (включая выполнение СРС и ИРС) оценивается в 15 баллов по каждому содержательному модулю. В разрезе отдельных тем оценивание осуществляется следующим образом.

**Оценивание СРС и ИРС
по дисциплине «Управленческий консалтинг»**

№ п/п	Тема	СРС	ИРС	Итого по теме
Содержательный модуль 1. Теоретические основы управленческого консалтинга.				
1	1. Содержание и особенности консалтинговой деятельности в современных условиях хозяйствования.	1	2	3
2	2. Классификация и основные виды консалтинговых услуг. Формирование партнерских отношений «консультант – клиент».	1	2	3
3	3. Технология (этапы) консалтинговой деятельности.	1	2	3
4	4. Сущность и содержание процесса управленческого консультирования.	1	2	3
5	5. Основные методы консалтинговой деятельности.	1	2	3
	Итого по 1 содержательному модулю	5	10	15
Содержательный модуль 2. Особенности управленческого консалтинга. Оценка эффективности управленческого консалтинга.				
6	6. Инструментарий управленческого консультирования.	1	2	3
7	7. Характеристики и основные виды консультантов	1	2	3
8	8. Организационная динамика. Источники организационных изменений.	1	2	3
9	9. Функциональное консультирование.	1	2	3
10	10. Эффективность и качество консалтинга. Оценка результатов.	1	2	3
	Итого по 2 содержательному модулю	5	10	15
	Всего по СРС и ИРС	10	20	30

Виды заданий по СРС и ИРС

Содержательный модуль 1. Теоретические основы управленческого консалтинга.											Итого
количество баллов	Т1		Т2		Т3		Т4		Т5		
	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	
	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	
мах	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	15
Содержательный модуль 2. Оценка эффективности управленческого консалтинга											Итого
количество баллов	Т6		Т7		Т8		Т9		Т10		
	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	СРС	ИРС	
	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	тест	доклад	
мах	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	15

Порядок оценивания учебных достижений обучающихся

Оценка по шкале ECTS	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по государственной шкале (экзамен, дифференцированный зачет)	Оценка по государственной шкале (зачет)
A	90-100	5 (отлично)	зачтено
B	80-89	4 (хорошо)	зачтено
C	75-79	4 (хорошо)	зачтено
D	70-74	3 (удовлетворительно)	зачтено
E	60-69	3 (удовлетворительно)	зачтено
FX	35-59	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной аттестации	не зачтено
F	0-34	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной сдачи при условии обязательного набора дополнительных баллов	не зачтено

13. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Учебные занятия проводятся в 7-м (ул. Челюскинцев, 186) и 5-м учебных корпусах (ул. Челюскинцев, 189 в) университета. Для проведения практических занятий требуется аудитория, оборудованная меловой или маркерной доской, мультимедийный проектор и экран, ноутбук, комплект учебной мебели для студентов, рабочее место преподавателя. Выход в Интернет проводной или с использованием Wi-Fi.

Для самостоятельной работы используются текстовые и электронные ресурсы Научной библиотеки университета и других электронных библиотечных баз данных, учебно-методическое обеспечение, представленное в учебно-методических кабинетах 7-го (ауд.108) и 5-го учебных корпусов (ауд. 207), материально-техническая база учебной лаборатории «Региональная экономика» кафедры национальной и региональной экономики и «Межкафедральной учебной лаборатории заочной формы обучения».

В процессе обучения студенты имеют возможность использовать учебные материалы по дисциплине «Проектирование организационных структур», размещенные на платформе Moodle Центра дистанционного образования экономического факультета ГОУ ВПО «ДОНУ».

14. РЕСУРСЫ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» может осуществляться с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий:

1. **Дистанционный курс «Управленческий консалтинг»** для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», доступен по ссылке на платформе Moodle Центра дистанционного обучения экономического факультета ГОУ ВПО «ДОНУ»: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/course/enrol.php?id=691>.

2. **Облако сервиса mail.ru Зайцевой А.М.** Папка «Управленческий консалтинг» <https://cloud.mail.ru/public/2SW7/45adSEUiX>.

15. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Дисциплина: «Управленческий консалтинг»			
№ п/п	Наименование основной литературы	Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ	Наличие электронной версии в ЭБС ДонНУ
1	Конспект лекций по дисциплине: «Управленческий консалтинг» для студентов очной и заочной форм обучения уровня высшего профессионального образования «Бакалавриат» по специальности 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / разраб. Н.И. Хромов. – Донецк: ДонНУ. – 2016.		+
2	Методические рекомендации к изучению учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» для студентов очной и заочной форм обучения уровня высшего профессионального образования «Бакалавриат» по специальности 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / разраб. Н.И. Хромов. – Донецк: ДонНУ. – 2016. – 32 с.		+
3	Шарков, Ф.И. Политический консалтинг: (специализация курса "Консалтинг в связях с общественностью") / Ф.И. Шарков. – Москва : Дашков и К, 2007. – 460 с.	2	
4	Гончаров, М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: учеб. пособие для слушателей системы доп. пед. образования / М.А. Гончаров. – Москва: КноРус, 2010. – 335 с.	5	
Наименований основной литературы: 4		7 печатных экземпляра	2 электронных ресурса

Наименование дополнительной литературы		Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ	
1	Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление: учебник / Н.И. Глазунова; [отв. ред. Ю.Л. Старостин]; Гос. ун-т упр. – Москва : Проспект, 2007. – 556 с.	10	
2	Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 4-е изд. – Екатеринбург: Деловая кн.; Москва: Акад. Проект, 2008. – 982 с.	3	
3	Купряшин Г.Л. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие / Г.Л. Купряшин, А.И. Соловьев; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Фак. гос. упр. – Москва: Изд-во Моск. ун-та, 2012. – 642 с.	5	

4	Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Государственное и муниципальное управление" (080504), "Юриспруденция" (030501) и "Политология" (030201) / Р.Т. Мухаев. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 575 с.	2	
5	Рой О.М. Теория управления: учеб. пособие специальности "Государственное и муниципальное управление" / О.М. Рой. – Москва [и др.]: Питер, 2008. – 250 с.	2	
			Наличие в ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»
6	Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 278 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/87866		+
Наименований дополнительной литературы: 6		22 печатных экземпляров	1 электронный ресурс
Всего по дисциплине «Управленческий консалтинг» Наименований: 10		29 печатных экземпляров	3 электронных ресурса

№ п/п	Периодические издания	Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ	Наличие электронной версии в ЭБС «Elibrary»
1	Вестник Донецкого национального университета [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://repo.donnu.ru:8080/jspui/bitstream/123456789/3058		+ Доступный архив 2010- 2020
2	Журнал «Деньги и кредит» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://library.donnu.ru/catalog/scripts/wek2		+ Доступный архив 2003- 2013
3	Вестник Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vestnik.vsu.ru/index_ru.asp .		+
4	Вестник Красноярского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://old.lib.sfu-kras.ru/resources.php3?menu1=socvest&menu2=about		+
5	Вестник молодых ученых [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.informika.ru/text/magaz/science/vys/		+

6	Вестник Оренбургского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.osu.ru/index.php?doc=1037&lang		+
	Наименований 6	0 печатных изданий	6 электронных ресурсов

16. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. Научная библиотека Донецкого национального университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: library.donnu.ru.

2. Мировой экономический форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org>

3. Библиотека для студента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ebooktime.net>.

4. Главное управление статистики Донецкой народной республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru>.

5. Бизнес-инжиниринг / современная технология управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.big.spb.ru>.

6. Все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.bpm-online.ru>.

17. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Windows 7 PRO (корпоративная лицензия ДОННУ № 46484614);

2. Microsoft Office (корпоративная лицензия ДОННУ лицензия № 46472919);

3. Microsoft Visual Studio (лицензия программы DreamSpark для высших учебных заведений);

4. Лицензии GPL для свободного программного обеспечения: Антивирус Касперского, Libre Office, Adobe Acrobat Reader, xPDF, Paint.NET.

Рабочая программа рассмотрена и переутверждена на заседании кафедры «Национальная и региональная экономика» в соответствии с основной образовательной программой и учебным планом направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного Ученым советом университета, протокол № ____ от «__» _____ 2021 г.

Протокол № ____ от «__» _____ 2021 г.

Зав. кафедрой

(подпись)

(ФИО)

Рабочая программа рассмотрена и переутверждена на заседании кафедры «Национальная и региональная экономика» в соответствии с основной образовательной программой и учебным планом направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного Ученым советом университета, протокол № ____ от «__» _____ 2022 г.

Протокол № ____ от «__» _____ 2022 г.

Зав. кафедрой

(подпись)

(ФИО)