

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности

  
А.А. Панфилов  
« 31 октября 2017 г. »

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Специальность подготовки: **38.05.02 Таможенное дело**  
Специализация подготовки: **Таможенное дело**  
Уровень высшего образования: **специалитет**  
Форма обучения: **очная**

Семестр	Трудоемкость зач. ед./час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
IX	5/180	18	36	-	90	Экзамен (36)
Итого	5/180	18	36	-	90	Экзамен (36)

Владимир 2017

# 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью освоения** дисциплины «Управленческий консалтинг» является достижение образовательных результатов подготовки специалистов, владеющих системой знаний о сущности, особенностях, этапах становления, развития управленческого консалтинга, умениями использовать методы воздействия на управленческую структуру организации и компетенциями в сфере управленческого консультирования для достижения целей организации.

Достижение данной цели предусматривает решение следующих **задач**:

- познакомить слушателей с особенностями управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности и бизнес услуги;
- познакомить с основными видами консультационных услуг;
- рассмотреть критерии и основные подходы для выбора консультационной фирмы;
- рассмотреть принципы организации отношений между консультантом и клиентом;
- выделить основные причины и основания для обращения к профессиональным консультантам;
- определять результативность и эффективность консультирования.

## 1.2 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Посредством освоения дисциплины студент должен быть подготовлен к решению следующих профессиональных задач:

- *организационно – управленческая:*

рассмотрение сущности и особенностей управления таможенной деятельностью;  
развитие управленческих навыков и умений на основе разработки моделей деятельности начальников таможенных органов (подразделений);

формирование теоретических и практических знаний в области управления таможенными органами;

формирование практических навыков в создании организационной структуры и проведении штатной работы в таможенных органах;

усвоение знаний о способах, методах, технологиях управления таможенной деятельностью.

- *информационно – аналитическая:*

развитие умений анализировать происходящие процессы в государственном управлении таможенным делом в современных условиях

- *научно-исследовательская деятельность:*

углубление теоретических и практических знаний в сфере управленческих наук, их применение для решения конкретных задач;

приобретение опыта самостоятельного исследования актуальных научных проблем;

разработка инструментария проводимых исследований, анализ их результатов;

подготовка данных для составления обзоров, отчетов и научных публикаций;

сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Учебная дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к вариативной части учебных дисциплин основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО), предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 38.05.02 Таможенное дело (далее – ФГОС ВО).

Для изучения курса студенту необходимо обладать знаниями, полученными при изучении дисциплин: «Теория государственного управления», «Основы системного анализа», «Общий и таможенный менеджмент», «Тайм-менеджмент».

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В совокупности с другими дисциплинами специальности 38.05.02 - «Таможенное дело» дисциплина «Управленческий консалтинг» направлена на формирование следующих компетенций:

### **Общекультурные (ОК):**

- способность использовать основы экономических и математических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах (ОК-7);

### **Профессиональные (ПК):**

- умение организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать (ПК-25).

**ОК – 7** - способность использовать основы экономических и математических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах.

В процессе формирования компетенции ОК-7 обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:

**знать:** понятийный аппарат в области таможенной деятельности; основы общего и таможенного менеджмента; основные положения теории управления.

**уметь:** применять методы системного анализа при исследовании практических аспектов таможенной деятельности; всесторонне рассматривать вопросы государственного управления в области таможенного дела, систематизировать и обобщать информацию для решения управленческих задач; выявлять и формулировать проблемы таможенного дела на каждом уровне управления.

**владеть:** навыками поиска, сбора, хранения, анализа, преобразования информации; теоретической базой знаний в области общего и таможенного менеджмента; навыками по применению положений современных теорий менеджмента;

**ПК – 25** - умение организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать.

В процессе формирования компетенции ПК-25 обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:

**знать:** основные положения теории управления; исторические аспекты становления и развития государственного управления, место и роль Федеральной таможенной службы в системе государственного управления; методологию статистики, структуру и средства специальной таможенной статистики.

**уметь:** применять основные положения теории государственного управления, анализировать место и роль таможенных органов в системе государственного управления; оценивать ресурсное обеспечение деятельности таможенных органов, систематизировать и обобщать информацию; использовать основные программные средства ЕАИС для анализа и обработки данных.

**владеть:** основами знаний государственной политики в области таможенного дела; инструментарием решения практических задач, подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле; навыками и приемами практического использования программного обеспечения управленческой деятельности, автоматизированных рабочих мест.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

##### 4.2 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студента и трудоёмкость (в часах)						Объём учебной работы с применением интерактивных методов (в часах/%)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации и (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Контрольные работы	СРС	КП/КР		
1.	Введение в управленческое консультирование	9	1/1,2	2	4			10		3/50 %	
2.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования.	9	3/3,4	2	4			10		3/50 %	
3.	Становление и развитие управленческого консалтинга	9	5/5,6	2	4			10		3/50 %	Рейтинг-контроль 1
4.	Управленческое консультирование в России	9	7/ 7, 8	2	4			10		3/50 %	
5.	Процесс управленческого консультирования	9	9/9, 10	2	4			10		3/50 %	
6.	Управление консалтинговым проектом	9	11/ 11,12	2	4			10		3/50 %	Рейтинг-контроль 2
7.	Поведение и коммуникация в консалтинге	9	13/13,14	2	4			10		3/50 %	
8.	Выбор консультационной организации	9	15/15,16	2	4			10		3/50 %	
9.	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной	9	17/17,18	2	4			10		3/50 %	Рейтинг-контроль 3

	поддержки бизнеса									
										Экзамен (36 ч.)
	<b>Итого в IX семестре</b>	<b>180</b>	<b>18</b>	<b>36</b>			<b>90</b>		<b>27/50%</b>	
	<b>Всего</b>	<b>180</b>	<b>18</b>	<b>36</b>			<b>90</b>		<b>27/50%</b>	

### **4.3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

#### **Тема 1. Введение в управленческий консалтинг.**

Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития. Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

#### **Тема 2. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования.**

Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования.

#### **Тема 3. Становление и развитие управленческого консалтинга.**

Возникновение управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.

#### **Тема 4. Управленческое консультирование в России.**

Возникновение управленческого консультирования в России. Появление черт зрелости. Спрос на консалтинг и что его определяет. Проблемы в развитии консалтинга в России. Приоритеты спроса на российский консалтинг. Специфика консультационной деятельности в России. Фабрика консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов.

#### **Тема 5. Процесс управленческого консультирования.**

Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Послепроектная стадия.

#### **Тема 6. Управление консалтинговым проектом.**

Структура и стадии осуществления консалтингового проекта. Начало работы над проектом. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг.

Диагностирование. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом.

Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности.

Реализация проекта. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет.

#### **Тема 7. Поведение и коммуникация в консалтинге.**

Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Консультант – помощник в решении управленческих проблем. Мотивация консультанта. Этика консультанта. Личностные качества консультанта. Отбор и окончательный выбор консультанта.

#### **Тема 8. Выбор консультационной организации.**

Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов.

#### **Тема 9. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.**

Определение консалтинга. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг. Качество консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

### **5.1 ИНТЕРАКТИВНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО реализации компетентностного подхода по специальности подготовки при изучении «Основы научных исследований» предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. Учитывая специфику данной учебной дисциплины, представляется целесообразным использовать тесты, решение казусов, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, дискуссии, работу в группах или парах и др.

Активный метод – специально организованный способ многосторонней коммуникации предполагает активность каждого субъекта образовательного процесса, а не только преподавателя, паритетность, отсутствие репрессивных мер управления и контроля с его стороны.

Интерактивное обучение – это, прежде всего, диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие преподавателя и студента.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью (миссией) программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины, и в целом в учебном процессе они должны составлять не менее 20 % аудиторных занятий. Занятия лекционного типа для соответствующих групп обучаемых составляют не более 50 % аудиторных занятий в целом по ОПОП ВО.

Лекционный материал носит проблемный характер. На лекциях излагаются основные теоретические положения по изучаемой теме. В процессе изложения всего лекционного материала по всем темам изучаемой дисциплины применяются информационно-коммуникационные технологии, а именно электронные презентации и опорные конспекты. По каждой теме лекционного материала разработаны презентации, которые представлены в электронном виде.

Практические занятия проводятся по наиболее сложным темам курса методом дискуссии, обсуждения докладов студентов, ролевых игр, решения задач. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления теоретических знаний, полученных на лекциях, для развития компетенций, необходимых в практической деятельности юристов. В процессе проведения практических занятий применяются информационно-коммуникационные технологии инновационных методов обучения. По наиболее сложным темам дисциплины студенты готовят доклады и иллюстрируют их в виде презентаций.

В процессе освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» используются следующие образовательные технологии:

1. *Работа в малых группах* – в ходе практических занятий студенты разбиваются на группы, каждая из которых получает отдельное задание, как правило, по изучению, анализу и структурированному изложению текста научной статьи или исторического источника по теме занятия, либо проведению игры в форме, приближенной к реально возможной исторической ситуации. Задача – изучить и изложить материал, решить поставленную проблему таким образом, чтобы каждый из членов группы принял в этом активное участие, а студенты, входящие в другие группы, получили полную, логичную и достоверную информацию о содержании учебного материала или результатах проведенной игры. Способствует выработке компетенций: ОК-7 – способность использовать основы экономических и математических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах; применяется в темах №.1-9.

2. *Анализ конкретной ситуации. Case-Study.*

Данная образовательная технология предполагает описание реальной ситуации (например, с использованием показателей деятельности таможен (таможенного поста)) с целью поиска решения проблемной ситуации; критического анализа принятых решений; оценки ситуации. На практическом занятии обучающимся представляется информация о ситуации и дается задание, которое студенты выполняют индивидуально либо коллективно. Результаты выполнения задания озвучиваются обучающимся либо оформляются в виде презентации. Таким образом, возможно сочетание данной технологии с прочими образовательными технологиями, предлагаемыми для изучения данной дисциплины. Способствует выработке компетенций: ПК – 25 - умение организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать; применяется в темах №.1-9.

2. *Доклады (рефераты)* – изложение в устном или письменном виде (рефераты) содержания результатов изучения научной проблемы, доклад на определённую тему, включающий обзор соответствующей литературы и исторических источников. Цель – осмысленное систематическое изложение крупной научной проблемы, темы, приобретение навыка «сжатия» информации, выделения в ней главного, а также освоение приемов работы с научной и учебной литературой, приобретение практики правильного оформления текстов научно-информационного характера. Способствует выработке компетенций: ОК-2 – готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала; ОК-3 – способность к самоорганизации и самообразованию; ПК – 25 - умение организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать; применяется в темах №.1-9.

3. *Дискуссия.* Смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной проблеме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать свое мнение и слушать других. Спор, дискуссия рождает мысль, активизирует мышление, а в учебной дискуссии к тому же обеспечивает сознательное усвоение учебного материала как продукта мыслительной его проработки. Способствует выработке компетенций: ОК-7 – способность использовать основы экономических и математических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах; ПК – 25 - умение организовывать сбор

информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать; применяется в темах №.1-9.

## **5.2 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

При проведении практических занятий в формах творческое задание (доклад), ПОПС-формула, работа в малых группах и др., используется компьютерная техника для демонстрации презентаций с помощью программного приложения Microsoft Power Point. Для самостоятельной работы студентам необходим доступ к информационно-правовым ресурсам:

Электронно-библиотечной системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда (Электронный каталог библиотеки ВлГУ: <http://index.lib.vlsu.ru/cgi-bin/zgate?Init+test.xml,simple.xsl+rus>) Режим доступа: автоматизированные рабочие места в читальных залах библиотеки и свободный доступ из любой точки локальной вычислительной сети ВлГУ);

Полнотекстовая база данных научных и учебных изданий преподавателей ВлГУ: <http://e.lib.vlsu.ru/> Режим доступа: свободный доступ из любой точки сети Интернет;

Электронная библиотечная система ВлГУ: <https://vlsu.bibliotech.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации из любой точки сети Интернет;

Электронно-библиотечная система «Консультант Студента»: <http://www.studentlibrary.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации из любой точки сети Интернет.

ИПС «Консультант Плюс»: ЗАО ИПП «Синтез» и ИСС «ГАРАНТ»: ООО «Гарант-Владимир». Режим доступа: свободный доступ после авторизации из любой точки сети Интернет.

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСНОВЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Для эффективного оценивания уровня сформированности компетенций у обучающихся в рамках текущего контроля, промежуточной аттестации и контроля самостоятельной работы студентов разработан Фонд оценочных средств по дисциплине. Фонд оценочных средств (ФОС) дисциплины является составной неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины (модуля) и включает в себя:

перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины (модуля);

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

типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (модуля);

методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. ФОС оформляется в виде приложения (*Приложение 1*).

## **6.1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

### **РЕЙТИНГ - КОНТРОЛЬ № 1**

1. Написать эссе на одну из пройденных тем;
2. Решить тест.

#### **Тест**

*1. Консалтинг – это:*

- а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
- б) управление в сфере экономики и бизнеса;
- в) деловые услуги;
- г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

*2. Специалист по консалтингу - это:*

- а) консультант оказывающий консалтинговую помощь;
- б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию.

*3. Консалтинговая услуга – это:*

- а) устный совет;
- б) консалтинговый проект;
- в) работа по заданию клиента.

*4. Консалтинговый процесс- это:*

- а) консалтинговый проект;
- б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.

*5. Наиболее эффективные средства продвижения консалтинговых услуг на рынке - это:*

- а) вербовка;
- б) соблазнение;
- в) клиентно-ориентированный консалтинг.

*6. Цена консалтинговых услуг – это:*

- а) зарплата консультанта;
- б) плата консалтинговой фирме на использование её консультанта.

*7. Экспертное консультирование – это:*

- а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
- б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
- в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.

*8. Стратегия консалтинговой фирмы – это:*

- а) выбор направлений консультирования на перспективу;
- б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

*9. Консультирование в области стратегического планирования – это:*

- а) выбор стиля руководства;
- б) определение стратегии развития;
- в) оптимизация управления организацией.

*10. Консультирование в области маркетинга – это:*

- а) консультации по вопросам производства продукции;
- б) консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т.д.

## РЕЙТИНГ - КОНТРОЛЬ № 2

1. Написать эссе на одну из пройденных тем;
2. Решить тест.

### Тест

1. *Консалтинг и деловые услуги - синонимы*
  - а) да
  - б) нет
2. *Управленческое консультирование - это ...*
  - а) профессиональная деятельность
  - б) метод внедрения нововведений в практику управления
  - в) бизнес
  - г) элемент инфраструктуры рыночной экономики
  - д) другое
  - е) форма помощи.
3. *Консультант принимает управленческие решения в организации*
  - а) да
  - б) нет
4. *Приоритетным критерием при выборе консультационной фирмы является...*
5. *Создание службы маркетинга в организации - это задача, направленная на ...*
  - а) исправление ситуации
  - б) совершенствование
  - в) созидание
6. *Техническое задание необходимо...*
  - а) клиенту
  - б) консультанту
  - в) клиенту и консультанту
7. *Консультационный проект включает все стадии процесса консультирования*
  - а) да
  - б) нет
8. *Принятие решения проблемы собственными силами определяется на основании критериев:*
  - а) наличие людей
  - б) наличие знаний
  - в) степень личной заинтересованности в решении проблемы.
9. *Методы решения проблем относятся к ...*
  - а) содержательной части
  - б) методам работы с клиентом.
10. *Наиболее эффективной моделью консультирования является...*
  - а) экспертное
  - б) проектное
  - в) процессное

## РЕЙТИНГ - КОНТРОЛЬ № 3

1. Написать эссе на одну из пройденных тем;
2. Решить тест.

### Тест

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. *Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:*
- а) Реформирование государственной структуры.
  - б) Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
  - в) Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
  - г) Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

## *Темы эссе*

1. Великие имена в истории экономической науки.
2. Великие имена в истории юридической науки.
3. Ученые степени и ученые звания в истории отечественной науки и высшего образования.
4. Ученые степени и ученые звания в истории зарубежной науки и высшего образования (Германия, Англия, Франция, США).
5. Академические звания в России и за рубежом.
6. Виды научно-исследовательских работ.
7. Виды диссертационных научно-исследовательских работ (в России, за рубежом).
8. Основные требования, предъявляемые к научно-исследовательским работам.
9. Современное информационное обеспечение научной работы.
10. Электронная библиотека в вузе.
11. Особенности проведения научных исследований в условиях информатизации современного общества.
12. Основные современные источники научной информации.
13. Ресурсы сети Интернет в научных исследованиях: преимущества и недостатки.
14. Этика научно-исследовательской работы.
15. Значение системы «Антиплагиат» для обеспечения качества научно-исследовательской работы.
16. Результаты научных исследований как объект интеллектуальной собственности.
17. Место научной подготовки специалиста в новой образовательной парадигме.
18. Культура устной и письменной речи ученого и преподавателя вуза.
19. Особенности научного стиля современного русского языка.
20. Комплексная языковая подготовка исследователя (родной и иностранный языки, культура речи и др.) как неотъемлемый компонент научной подготовки.
21. Виды научных публикаций (обзор).
22. Редактирование и рецензирование научных работ.
23. Переход вуза на международную систему подготовки «бакалавра» и «магистра».
24. Условия для научно-исследовательской работы студентов в вузе.
25. Отечественные лауреаты Нобелевских премий.

## **6.2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Два подхода к управленческому консультированию.
4. Понятие процессного консультирования.
5. Функциональный подход к управленческому консультированию
6. Понятие обучающего консультирования.
7. Профессиональный подход к управленческому консультированию
8. Внутреннее и внешнее консультирование.
9. Характерные черты управленческого консультирования.
10. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
11. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
12. Роль консультанта в управленческом консультировании.
13. Понятие независимости управленческого консультирования.

14. Роль клиента в управленческом консультировании.
15. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
16. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Характеристика управленческого консультирования как деловой услуге.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Условия формирования цен на консультационные услуги.
25. Принципы управленческого консультирования.
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
27. Классификация управленческого консультирования.
28. Повременная оплата консультационных услуг.
29. Предмет управленческого консультирования.
30. Фиксированная оплата консультационных услуг.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Этапы развития управленческого консультирования.
34. Комбинированная оплата консультационных услуг.
35. Понятие процесса управленческого консультирования.
36. Основные типы консультационных договоров.
37. Этапы подготовки в управленческом консультировании.
38. Условия составления консультационных договоров.
39. Этапы диагноза в управленческом консультировании.
40. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
41. Этапы планирования действий в управленческом консультировании.
42. Контроль в процессе управленческого консультирования.
43. Этапы внедрения в управленческом консультировании.
44. Способы оценки результатов управленческого консультирования.
45. Этапы завершения в управленческом консультировании.
46. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Стадии и этапы управленческого консультирования.
48. Оформление результатов работы консультанта.
49. Золотые годы управленческого консультирования.
50. Деловые услуги и их функции.

### **Практические задачи к экзамену**

#### *Задача 1.*

Назовите причины обращения фирм к консультантам по консалтингу.

#### **Пример ответа:**

- 1) «болезнь роста» — переход фирмы из статуса малой или «семейной» в разряд средних и крупных фирм (свыше 500 и свыше 1000 работников) — 8% наших клиентов;
- 2) желание автоматизировать свою деятельность. Это чаще всего подразумевает предварительное обследование предприятия и часто требует определенной реорганизации бизнеса (нельзя поставить впереди лошади машину и требовать от нее, чтобы она бежала со скоростью машины, — нужно менять лошадь на машину, а значит, возвращаясь к бизнесу, необходимо сначала реализовать оптимальную для внедрения такой

автоматизированной системы бизнес-среду, а затем автоматизировать) — 56% наших клиентов;

3)желание систематизировать бизнес-процессы в своей фирме (8%). Это обычно вызывается желанием директора получить ясность о финансовых и товарных потоках с тем, чтобы получить полный контроль над ними. Но уже не так, как он это делал при наличии всего 20 работников (когда это все легко можно было проконтролировать), теперь (когда фирма выросла) контроль должен строиться исходя из системы управления. Правильно выстроить такую систему управления и есть задача консультанта;

5) подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения (4%). Как правило, здесь консультанты решают психологические проблемы, очень часто обусловленные проблемами в управлении;

6) поиск новых способов конкурентной борьбы (9%). В этом случае фирма стремится построить новую маркетинговую политику, опираясь на знания консультантов, помноженные на их опыт работы с различными сферами бизнеса;

7) желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса(3%). Фирма в этом случае ждет от консультанта анализа

степени возможных бизнес-рисков и разработки программы их минимизации;

8)остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.) — 7%.

### *Задача 2.*

Перечислите факторы, которые определяют качество консультационных услуг?

#### **Пример ответа:**

К факторам, влияющим на определение качества консультационных услуг, относятся такие факторы как:

- 1.Качество управления консультационным бизнесом.
- 2.Качество процесса консультирования.
- 3.Качество рекомендаций консультантов.
- 4.Качество опыта консультантов.
- 5.Качество информационно-методического обеспечения.
- 6.Качество опыта клиента.

### *Задача 3.*

В большинстве консалтинговых команд существуют индивидуальные роли. Таким образом команды могут добиться большего успеха. Состав ролей может быть различным. Часто они бывают такими: координатор команды; сборщик информации; аналитик; составитель отчетов; контактирующий с клиентами; советник команды.

Распределите эти роли консультантов по десяти типам управленческих ролей, определенных Минцбергом. Имейте в виду, что одной роли консультанта может соответствовать большее число управленческих ролей и наоборот.

### *Задача 4.*

Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

### Задача 5.

Как лучше работать консультанту с клиентом? Можно использовать следующие подходы:

- создать доверительную атмосферу при переговорах;
- попросить клиента более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон;
- помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся заключения;
- ориентировать клиента к творческим рассуждениям;
- убедить клиента, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений клиента о сотрудничестве с вами;
- изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Ответьте на вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

### Задача 6.

Руководство компании «Лилия», работающей на рынке парфюмерии 2 года, решила создать сайт и использовать его в качестве эффективного рекламного инструмента, приносящего фирме новых клиентов. С этой целью обратились в организацию, специализирующуюся на IT-консалтинге.

Во время первой встречи, которая продлилась 2 часа представители компании «Лилия» много говорили об ограниченности каналов сбыта, неэффективности интернет-рекламы, отсутствии IT отдела в структуре компании. Позже выяснилось, что компания «Лилия» уже консультировалась в другом месте по поддержке современных информационных систем, не получили практического совета. Первые же консультанты просто получили гонорар за передачу объективных, но совершенно бесполезных клиенту знаний.

#### Задание

1. С чего начинается консалтинговый процесс? Выделите и опишите стадии процесса консультирования при взаимодействии с данной организацией.
2. Сформулируйте основные задачи, стоящие перед консультационной фирмой.
3. Справедливо ли первые консультанты получили свой гонорар? Ответ обоснуйте.
4. Разработайте и внедрите план мероприятий, отвечающий ожиданиям заказчика. Разделите работы по уровням сложности

### Задача 7.

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию

(которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

#### Задание

1. Сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?
2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.
3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

#### *Задача 8.*

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние

два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми.

Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

#### Задание:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Составьте план совещания на каждый день (2-3 вопроса)
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

#### *Задача 9.*

Объектом исследования является химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входило около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку.

На период проведения исследования годовой оборот предприятия составлял порядка 160 млрд. рублей, численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось.

Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

В силу сложившихся обстоятельств руководство предприятия прибегло к консультационной помощи профессионалов.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в т.ч.:

- продуктовые стратегии предприятия;
- предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд. рублей дополнительной прибыли в год;
- схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга;
- план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в т.ч. ликвидации убыточных производств;
- направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Задание.

1. В данной ситуации необходимым является привлечение внешних и внутренних консультантов?
2. Какие задачи необходимо поставить перед консультантами?
3. Охарактеризуйте основные этапы работы консультантов. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?

*Задача 10.*

Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации.

Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

Задание

1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?
2. Составьте план обследования состояния дел в организации.
3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

### **6.3 ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

**Цель и задачи изучения** – ознакомится со спецификой управленческого консалтинга  
**Требования к уровню подготовленности студента.** Необходимо знать базовые понятия (управленческий консалтинг, консультационная деятельность, консультационные услуги).

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Управленческий консалтинг

Консультационная деятельность

Консультационные услуги

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля?
2. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги?
3. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги?
4. Виды консультационных услуг Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития?
5. Классификация методов консультирования?
6. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта?

*Литература:* [1-5].

## *ТЕМА 2. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ВИДЫ И ФОРМЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ*

**Цель и задачи изучения** – изучить субъекты и объекты, виды и формы консультирования.

**Требования к уровню подготовленности студента.** Необходимо знать субъекты и объекты консультирования, а также виды и формы консультирования

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Консультирование

Экспертное консультирование

Обучающее консультирование

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Субъекты и объекты консультирования?
2. Экспертное консультирование?
3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)?
4. Обучающее консультирование?
5. Типология управленческого консультирования?

*Литература:* [1-4].

## *ТЕМА 3 СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА*

**Цель и задачи изучения** – изучить историю развития управленческого консалтинга

**Требования к уровню подготовленности студента.** Необходимо знать историю становления и развития управленческого консалтинга и структуру услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Управленческий консалтинг

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Возникновение управленческого консалтинга?
2. Управленческий консалтинг сегодня?
3. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития?

*Литература:* [1-6].

#### *ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В РОССИИ*

**Требования к уровню подготовленности студента.** Знать, что такое управленческое консультирование и специфика консультационной деятельности в РФ

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Управленческое консультирование

Консалтинг

Консультационная деятельность

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Возникновение управленческого консультирования в России?
2. Появление черт зрелости?
3. Спрос на консалтинг и что его определяет?
4. Проблемы в развитии консалтинга в России?
5. Приоритеты спроса на российский консалтинг?
6. Специфика консультационной деятельности в России?
7. Фабрика консалтинговых услуг?
8. Профессиональные объединения консультантов?

*Литература:* [1-3].

#### *ТЕМА 5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ*

**Цель и задачи изучения** – получить знания по процессу управленческого консультирования

**Требования к уровню подготовленности студента.** Необходимо определить понятия процесса управленческого консультирования и изучить стадии процесса консалтингового процесса

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Процесс управленческого консультирования

Консалтинговый процесс

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Понятие процесса управленческого консультирования?
2. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика?
3. Стадии и этапы процесса консультирования?
4. Предпроектная стадия консалтингового процесса?
5. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений?
6. Послепроектная стадия?

*Литература:* [1-3].

#### *ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫМ ПРОЕКТОМ*

**Цель и задачи изучения** – получить знания о необходимости управления консалтинговым проектом и его основных процессах

**Требования к уровню подготовленности студента.** Знать, что такое консалтинговый проект и процесс осуществления консалтингового проекта

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Консалтинговый проект

Диагностирование

Планирование деятельности

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Структура и стадии осуществления консалтингового проекта?
2. Начало работы над проектом?

3. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг?
4. Диагностирование?
5. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом?
6. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности?
7. Реализация проекта?
8. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях?
9. Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет?

*Литература:* [1-6].

#### *ТЕМА 7. РАСХОДЫ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ И ИХ ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ*

**Цель и задачи изучения** – изучить манеру поведения в консалтинге и применить коммуникации в данной сфере

**Требования к уровню подготовленности студента.** Знать манеру поведения в консалтинге и уметь применять ее на практике

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Консультант

Этика консультанта

**Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Взаимодействие «консультант-клиент»?
2. Поведенческие роли консультанта?
3. Методы воздействия на «систему клиента»?
4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент»?
5. Консультант – помощник в решение управленческих проблем?
6. Мотивация консультанта?
7. Этика консультанта?
8. Личностные качества консультанта?
9. Отбор и окончательный выбор консультанта?

*Литература:* [1-6].

#### *ТЕМА 8. КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ*

**Цель и задачи изучения** – изучить как правильно подходить к выбору консультационной организации

**Требования к уровню подготовленности студента.** Знать, что такое консультационная организация и ее виды, а также алгоритм поиска консультационной организации

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Консультационная организация

Сертификация консультационной деятельности

Лицензирование консультационной деятельности

### **Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Виды консультационных организаций?
2. Внешние и внутренние консультационные организации?
3. Ассоциации консультантов?
4. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности?
5. Алгоритм поиска консультационной организации?
6. Техническое задание консультанту?
7. Анализ предложений консультантов?

*Литература:* [1-6].

## **ТЕМА 9. КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА**

**Цель и задачи изучения** – изучить консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

**Требования к уровню подготовленности студента.** Знать что такое консалтинг, консалтинговые услуги и современную инфраструктуру регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

**Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы:**

Консалтинг

Консалтинговые услуги

Ценообразование

### **Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.**

1. Определение консалтинга?
2. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг?
3. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг?
4. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг?
5. Качество консалтинговых услуг?
6. Ценообразование на консалтинговые услуги?
7. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг?

*Литература:* [1-6].

## **6.4 СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В соответствии с Положением «О порядке организации и осуществления образовательной деятельности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья», утвержденным Приказом ВлГУ от 21.01.2016 № 12/1, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены специальные условия проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности обучающихся для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций. Форма проведения промежуточной и итоговой аттестации для обучающихся-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей. По личной просьбе обучающегося с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине «Управленческий консалтинг» предусматривается:

- замена устного ответа на письменный ответ при сдаче экзамена;
- увеличение продолжительности времени на подготовку к ответу на экзамене;
- при подведении результатов промежуточной аттестации студентов выставляется максимальное количество баллов за посещаемость аудиторных занятий.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ)**

Практическое занятие как форма учебного процесса предоставляет широкие возможности для решения познавательных и воспитательных задач. Практическое занятие как одна из активных форм обучения требует от студента глубокой самостоятельной подготовки по вопросам, предлагаемым для обсуждения на практическом занятии.

Тематика практических занятий соответствует разделам и темам программы. Основой для подготовки к практическим занятиям служит план практического занятия, содержащий выносимые на обсуждение вопросы и рекомендуемую для подготовки литературу.

При подготовке к практическому занятию студент должен ознакомиться с конспектом лекции на заданную тему и соответствующим разделом базового учебника. Для подготовки развернутых ответов по поставленным вопросам необходимо использовать дополнительную литературу, в том числе периодические научные издания, целесообразно использовать и электронные ресурсы.

По ряду тем дисциплины в качестве вопросов, рассматриваемых на практических занятиях, могут быть выбраны из программы и такие, которые не получили детального освещения в лекционном курсе. В этом случае студентам необходимо обратить внимание на самостоятельную проработку литературы по данным вопросам, которая приведена к практическому занятию.

Рекомендуется следующий алгоритм подготовки к семинару и практическому занятию.

1. Внимательное изучение плана и выносимых на обсуждение вопросов практического занятия, списка рекомендованных источников и литературы, методических рекомендаций преподавателя.

2. Изучение программы дисциплины с целью уяснения требований к объему и содержанию знаний по изучаемой теме.

3. Изучение и доработка конспекта лекций, прочитанных преподавателем по темам практического занятия.

4. Изучение вопросов темы по основному учебнику.

5. Изучение дополнительной литературы, поиск электронных ресурсов, соответствующих вопросам практического занятия.

6. Выполнение письменных заданий к практическому занятию.

### **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – ознакомиться со спецификой управленческого консалтинга.

#### **План занятия**

1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля?

2. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги?
3. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги?
4. Виды консультационных услуг Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития?
5. Классификация методов консультирования?
6. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта?

**Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

**Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля?
2. Консультационные услуги?
3. Консультационная деятельность?
4. Виды консультационных услуг Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития?
5. Классификация методов консультирования?
6. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта?

*Литература:* [1-6].

**ТЕМА 2. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ВИДЫ И ФОРМЫ  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить субъекты и объекты, виды и формы консультирования.

**План занятия**

1. Субъекты и объекты консультирования?
2. Экспертное консультирование?
3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)?
4. Обучающее консультирование?
5. Типология управленческого консультирования?

**Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

**Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Субъект консультирования
2. Объект консультирования?
3. Экспертное консультирование?
4. Процессное консультирование (консультирование по процессу)?
5. Обучающее консультирование?
6. Типология консультирования?

*Литература:* [1-5].

### ТЕМА 3. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить историю развития управленческого консалтинга.

#### **План занятия**

1. Возникновение управленческого консалтинга?
2. Управленческий консалтинг сегодня?
3. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития?

#### **Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

#### **Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Возникновение управленческого консалтинга?
2. Управленческий консалтинг сегодня?
3. Структура услуг в современном консалтинге
4. Тенденции развития консалтинга?

**Литература:** [1-4].

### ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В РОССИИ

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить методику управленческого консалтинга в России.

#### **План занятия**

1. Возникновение управленческого консультирования в России?
2. Появление черт зрелости?
3. Спрос на консалтинг и что его определяет?
4. Проблемы в развитии консалтинга в России?
5. Приоритеты спроса на российский консалтинг?
6. Специфика консультационной деятельности в России?
7. Фабрика консалтинговых услуг?
8. Профессиональные объединения консультантов?

#### **Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

#### **Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Возникновение управленческого консультирования в России?
2. Появление черт зрелости?
3. Спрос на консалтинг?
4. Что определяет спрос на консалтинговые услуги?
5. Проблемы в развитии консалтинга в России?
6. Приоритеты спроса на российский консалтинг?
7. Специфика консалтинга в России?
8. Профессиональные объединения консультантов?

**Литература:** [1-4].

## ТЕМА 5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – получить знания по процессу управленческого консультирования.

### План занятия

1. Понятие процесса управленческого консультирования?
2. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика?
3. Стадии и этапы процесса консультирования?
4. Предпроектная стадия консалтингового процесса?
5. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений?
6. Послепроектная стадия?

### Используемые технологии преподавания:

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

### Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Процесса управленческого консультирования?
2. Организация процессов управленческого консультирования?
3. Характеристика процессов управленческого консультирования?
4. Стадии процесса консультирования?
5. Этапы процесса консультирования?
6. Предпроектная стадия консалтингового процесса?
7. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений?
8. Послепроектная стадия?

**Литература:** [1-6].

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫМ ПРОЕКТОМ

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – получить знания о необходимости управления консалтинговым проектом и его основных процессах

### План занятия

1. Структура и стадии осуществления консалтингового проекта?
2. Начало работы над проектом?
3. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг?
4. Диагностирование?
5. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом?
6. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности?
7. Реализация проекта?
8. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях?

9. Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет?

**Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

**Вопросы, выносимые на обсуждение**

1. Структура осуществления консалтингового проекта?
2. Стадии осуществления консалтингового проекта
3. Начало работы над проектом?
4. Первые контакты с клиентом?
5. Первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг?
6. Диагностирование?
7. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом?
8. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности?
9. Реализация проекта?
10. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях?
11. Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет?

*Литература:* [1-6].

**ТЕМА 7. ПОВЕДЕНИЕ И КОММУНИКАЦИЯ В КОНСАЛТИНГЕ**  
(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить манеру поведения в консалтинге и применить коммуникации в данной сфере.

**План занятия**

1. Взаимодействие «консультант-клиент»?
2. Поведенческие роли консультанта?
3. Методы воздействия на «систему клиента»?
4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент»?
5. Консультант – помощник в решение управленческих проблем?
6. Мотивация консультанта?

**Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

**Вопросы, выносимые на обсуждение**

1. Взаимодействие «консультант-клиент»?
2. Поведенческие роли консультанта?

3. Методы воздействия на «систему клиента»?
4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент»?
5. Консультант – помощник в решение управленческих проблем?
6. Мотивация консультанта?
7. Этика консультанта?
8. Личностные качества консультанта?
9. Отбор и окончательный выбор консультанта?

*Литература:* [1-5].

## *ТЕМА 8. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ*

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить как правильно подходить к выбору консультационной организации.

### **План занятия**

1. Виды консультационных организаций?
2. Внешние и внутренние консультационные организации?
3. Ассоциации консультантов?
4. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности?
5. Алгоритм поиска консультационной организации?

### **Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;
- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

### **Вопросы, выносимые на обсуждение**

1. Виды консультационных организаций?
2. Внешние и внутренние консультационные организации?
3. Ассоциации консультантов?
4. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности?
5. Алгоритм поиска консультационной организации?
6. Техническое задание консультанту?
7. Анализ предложений консультантов?

*Литература:* [1-4].

## *ТЕМА 9. КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА*

(4 ч.)

**Цель практического занятия** – изучить консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.

### **План занятия**

1. Определение консалтинга?
2. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг?
3. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг?
4. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг?

### **Используемые технологии преподавания:**

- Информационно-коммуникационные технологии;
- Работа в команде/работа в малой группе;

- Проблемное обучение;
- Контекстное обучение.

**Вопросы, выносимые на обсуждение**

1. Определение консалтинга?
2. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг?
3. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг?
4. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг?
5. Качество консалтинговых услуг?
6. Ценообразование на консалтинговые услуги?
7. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг?

*Литература:* [1-4].

**7.3 ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**а) основная литература:**

1. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: Учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 364 с. - ISBN 978-5-394-01897-8. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785394018978-SCN0000/000.html>.  
<http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785392099313-SCN0000/000.html>
2. Управление персоналом : теория и практика. Система управления персоналом : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2013. - 64 с. - ISBN 978-5-392-09931-3. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785392099313-SCN0000/000.html>.
3. Блинов А. О. Управленческое консультирование : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 212 с. - ISBN 978-5-394-02052-0. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785394020520-SCN0000/000.html>.

**б) дополнительная литература:**

1. Основы управления: учебное пособие для бакалавров / отв. ред. А. А. Петров. - Москва : Проспект, 2013. - 232 с. - ISBN 978-5-392-06889-0. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785991202656-SCN0000/000.html>
2. Предметно-ориентированные экономические информационные системы. Учебник для вузов. - М.: Горячая линия - Телеком, 2013. - 244 с.: ил. - ISBN 978-5-9912-0263-3. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785991202633-SCN0000/000.html>
3. Информационные системы и технологии в экономике: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100) / В.Н. Яснев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 560 с. - ISBN 978-5-238-01410-4. <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785238014104-SCN0000/000.html>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Занятия проводятся в аудиториях Юридического института ВлГУ (корп. № 11) по адресу г. Владимир, ул. Студенческая, д. 8. Все аудитории оснащены компьютерной техникой с операционной системой Windows и стандартным пакетом Microsoft Office, с доступом в Интернет; видео мультимедийным оборудованием, которое позволяет визуализировать процесс представления презентационного материала, а также проводить компьютерное тестирование обучающихся по учебным дисциплинам; доской настенной; фломастером. Компьютерная техника, используемая в учебном процессе, имеет лицензионное программное обеспечение.

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по специальности подготовки 38.05.02 Таможенное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.08.2015 № 850.

Рабочую программу составил к.э.н. доцент кафедры «Государственного права и управления таможенной деятельностью», Петров С.В.

Согласовано:

Внешний рецензент

Генеральный директор ООО «С.В.Т.С. – Альянс» Пономарев Д.В.



(подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Государственного права и управления таможенной деятельностью»

Протокол № 1 от 31.08. 2017 г.

Заведующий кафедрой ГПУ ТД: к.ю.н., доцент С.Н. Мамедов.



(подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 – Таможенное дело

Протокол № 7 от 31.08.17

Председатель комиссии: к.ю.н., доцент И.В. Погодина.



(подпись)

2017

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 2018-2019 учебный год на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 «Таможенное дело»,  
протокол № 1 от 29.08 2018 года И.В. Погодина  
Председатель комиссии \_\_\_\_\_ И.В. Погодина

Рабочая программа одобрена на 2019-2020 учебный год на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 «Таможенное дело»,  
протокол № 1 от 30.08. 2019 года И.В. Погодина  
Председатель комиссии \_\_\_\_\_ И.В. Погодина

Рабочая программа одобрена на 2020-21 учебный год на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 «Таможенное дело»,  
протокол № 1 от 28.08. 2020 года И.В. Погодина  
Председатель комиссии \_\_\_\_\_ И.В. Погодина

Рабочая программа одобрена на 2021-22 учебный год на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 «Таможенное дело»,  
протокол № 1 от 30.08 2021 года И.В. Погодина  
Председатель комиссии \_\_\_\_\_ И.В. Погодина

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год на заседании учебно-методической комиссии специальности 38.05.02 «Таможенное дело»,  
протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ года \_\_\_\_\_  
Председатель комиссии \_\_\_\_\_ И.В. Погодина