

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 14.12.2024 02:56:06  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

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

Факультет Государственной службы и управления  
Кафедра Теории управления и государственного  
администрирования



**"УТВЕРЖДАЮ"**  
Проректор по УРиМС  
Л.Н. Костина  
25.03.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.33**

**"Теория и практика управленческого  
консультирования"**

**Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление Профиль "Региональное управление и местное самоуправление"**

Квалификация	<b><i>БАКАЛАВР</i></b>
Форма обучения	<b><i>заочная</i></b>
Общая трудоемкость	<b><i>4 ЗЕТ</i></b>
Год начала подготовки по учебному плану	<b><i>2021</i></b>

Составитель(и):  
, ст.препод.

  
С.М. Качан

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

  
Е.А. Иванина

Рабочая программа учебной дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования" разработана в соответствии с:

Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования - академический бакалавр по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 28.09.2016г. №1008)

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020г. №1016 )

Рабочая программа дисциплины составлена на основании учебного плана: Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Профиль "Региональное управление и местное самоуправление", утвержденного Ученым советом ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" от 25.03.2021 протокол № 8/4.

Срок действия программы: 2021-2026

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от 18.01.2021 № 7

Заведующий кафедрой:  
д-р экон.наук, доцент, Костровец Л.Б.


  
(подпись)

Одобрено Предметно-методической комиссией кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от 14.01.2021 г. № 6

Председатель ПМК:

ст. преподаватель, Качан С.М.

  
(подпись)

---

---

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

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 г. №\_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Костровец Л.Б. (подпись)

---

---

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

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 г. №\_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Костровец Л.Б. (подпись)

---

---

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

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Костровец Л.Б. (подпись)

---

---

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

Председатель ПМК \_\_\_\_\_ (подпись)

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Костровец Л.Б. (подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

- получение теоретических знаний и практических навыков в области теории и практики управленческого консультирования;
- изучение теоретических основ управленческого консультирования, освоение категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий видов, уровней, форм управленческого консультирования, являющихся необходимым условием успешной деятельности современного специалиста в области государственного и муниципального управления.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- изучение теоретических и методических основ управленческого консультирования;
- закрепление и практическое применение теоретических знаний, используя метод обучения действием;
- обучение выявлению, описанию и разработке рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
- развитие навыков взаимодействия с клиентами;
- получение базовых знаний по основным компонентам теории и практики управленческого консультирования в увязке с проблематикой стратегического менеджмента и корпоративного управления;
- понимание круга вопросов диагностики состояния организации и организационных интервенций с целью повышения ее конкурентоспособности;
- получение навыков самостоятельной аналитической работы в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, навыков аналитических обобщений получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, и консультирования;
- введение в круг вопросов и деловых взаимоотношений, с которыми выпускникам в своей профессиональной карьере предстоит встретиться при работе;
- формирование навыков разработки и презентации консультационных проектов.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО:                    Б1.В

*1.3.1. Дисциплина "Теория и практика управленческого консультирования" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Муниципальное управление и местное самоуправление

Теория организации

Теория управления

Система государственного и муниципального управления

*1.3.2. Дисциплина "Теория и практика управленческого консультирования" выступает опорой для следующих элементов:*

Организационная культура и мотивационное управление

Государственная поддержка развития предпринимательства

Управление государственным и муниципальным имуществом

Государственная антикризисная политика

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*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*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	основные методы и инструментарий определения приоритетов профессиональной деятельности;
<b>Уровень 2</b>	основные методы и инструментарий определения приоритетов профессиональной деятельности; основные методы разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков;
<b>Уровень 3</b>	основные методы и инструментарий определения приоритетов профессиональной деятельности; основные методы разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; основные способы применения адекватных инструментария и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

Уметь:

<b>Уровень 1</b>	определять приоритеты профессиональной деятельности;
<b>Уровень 2</b>	определять приоритеты профессиональной деятельности; разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков;
<b>Уровень 3</b>	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.
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками определения приоритетов профессиональной деятельности;
<b>Уровень 2</b>	навыками определения приоритетов профессиональной деятельности; навыками разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков;
<b>Уровень 3</b>	навыками определения приоритетов профессиональной деятельности; навыками разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; навыками применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПК-2: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
<b>Уровень 2</b>	основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основные теории теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
<b>Уровень 3</b>	основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основные теории теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; основы аудита человеческих ресурсов и основы диагностики организационной культуры.
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
<b>Уровень 2</b>	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; использовать основные теории теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
<b>Уровень 3</b>	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; использовать основные теории теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
<b>Уровень 2</b>	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
<b>Уровень 3</b>	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

**В результате освоения дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования"**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	теоретические и методические основы управленческого консультирования;
	основные компоненты теории и практики управленческого консультирования;
	методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	самостоятельно аналитически работать в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, навыков аналитических обобщений получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, и консультирования.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	базовыми знаниями по основным компонентам теории и практики управленческого консультирования в увязке с проблематикой стратегического менеджмента и корпоративного управления;
	навыками взаимодействия с клиентами;
	навыками разработки и презентации консультационных проектов.
<b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.	
<b>Промежуточная аттестация</b>	
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим "Порядок организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". По дисциплине "Теория и практика управленческого консультирования" видом промежуточной аттестации является Экзамен	

**РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

<b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Общая трудоёмкость дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
<b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования</b>						
Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования /Лек/	7	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3 Э5	0	
Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования /Сем зан/	7	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3	0	

				Э2 Э3 Э5		
Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования /Ср/	7	11	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3 Э5	0	
Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов. /Лек/	7	0	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов. /Сем зан/	7	0	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов. /Ср/	7	14	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3	0	
Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг /Лек/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3 Э6	0	
Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг /Сем зан/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3 Э6	0	
Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг /Ср/	7	14	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3 Э6	0	
<b>Раздел 2. Процесс и методы управленческого консультирования</b>						
Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования /Лек/	7	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5 Э6	0	
Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования /Сем зан/	7	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1	0	

				Л3.2 Л3.3 Э3 Э5 Э6		
Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования /Ср/	7	11	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5 Э6	0	
Тема 2.2. Решения как продукт управленческого консалтинга /Лек/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 2.2. Решения как продукт управленческого консалтинга /Сем зан/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 2.2. Решения как продукт управленческого консалтинга /Ср/	7	14	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 2.3. Методы управленческого консультирования /Лек/	7	2	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Методы управленческого консультирования /Сем зан/	7	2	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Методы управленческого консультирования /Ср/	7	11	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
<b>Раздел 3. Поведение, коммуникации, диагностика в управленческом консультировании</b>						
Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании /Лек/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании /Сем зан/	7	0	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании /Ср/	7	14	ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1	0	



				Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э2 Э3		
Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании /Лек/	7	2	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании /Сем зан/	7	2	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании /Ср/	7	12	ПК-1 ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э3 Э5	0	
Тема 3.3. Эффективность консалтинговых услуг /Лек/	7	0	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3	0	
Тема 3.3. Эффективность консалтинговых услуг /Сем зан/	7	0	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3	0	
Тема 3.3. Эффективность консалтинговых услуг /Ср/	7	14	ПК-2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э3	0	
Консультации /Конс/	7	4			0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

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

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации.

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

<b>4.1. Рекомендуемая литература</b>			
<b>1. Основная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Шендель, Т. В.	Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения (204 с.)	Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020
Л1.2	Лимберов, Н. В.	Управленческое консультирование: учебное пособие (133 с.)	Чита : ЗабГУ, 2020
<b>2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Т. Е. Минякова	Управленческое консультирование : учебное пособие (99 с.)	Ульяновск : УлГТУ, 2017
Л2.2	Васильев, Г. А., Деева, Е. М.	Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) (255 с.)	Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017
Л2.3	Блинов, А. О., Дресвянников, В. А.	Управленческое консультирование : учебник для магистров (212 с.)	Москва : Дашков и К, 2020
<b>3. Методические разработки</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	С. М. Качан, Е. В. Хасанова	Теория и практика управленческого консультирования : методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 4 курса образовательной программы образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной / заочной форм обучения (62 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020
Л3.2	С. М. Качан, Е. В. Хасанова	Теория и практика управленческого консультирования : методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной / заочной форм обучения (40 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020
Л3.3	С. М. Качан	Теория и практика управленческого консультирования : учебно-методическое пособие для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной / заочной форм обучения (176 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020
<b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Э1	Консалтинговая компания	<a href="http://rulesplay.ru/">http://rulesplay.ru/</a>	
Э2	Технологии корпоративного управления	<a href="http://www.iteam.ru/">http://www.iteam.ru/</a>	

Э3	Цыцарова Т. Е. Управленческое консультирование УЛГТУ	<a href="http://www.aup.ru/books/m589/">http://www.aup.ru/books/m589/</a>
Э4	Информационная система «РосБизнесКонсалтинг»	<a href="https://www.rbc.ru/">https://www.rbc.ru/</a>
Э5	Журнал Управленческое консультирование	<a href="http://izdat.szags.ru/publication/">http://izdat.szags.ru/publication/</a>
Э6	Ассоциация консультантов по экономике и управлению	<a href="https://a-z.ru/assoc/akey/index.htm">https://a-z.ru/assoc/akey/index.htm</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

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

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

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

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

Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows XP

(Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft № 42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape (лицензия GNU GPL), 1C ERP УП, 1C ЗУП (бесплатные облачные решения для образовательных учреждений от 1Cfresh.com), OnlyOffice 10.0.1 (SaaS, GNU Affero General Public License3)

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Каталог АБИС UNILIB - <http://unilib.dsum.internal>

Электронно- библиотечная система ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» - <https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/>

Внешняя ЭБС - Электронно-библиотечная система IPRbooks

<https://www.iprbookshop.ru>

Договор № 69/У от 21.10.2021

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: аудитории № 414, 408 и 409 учебного корпуса

№ 6.

– комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран, телевизор, wifi-роутер;

- специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места

обучающихся (60), стационарная доска, выкатная, доска, демонстрационные плакаты, Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0).

Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации: читальные залы, учебные корпуса 1, 6. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а, г. Донецк, ул. Артема 94.

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

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

Контрольные вопросы и задания для самопроверки

1. Организационные основы управленческого консультирования.

2. Почему даже опыт наиболее удачливых менеджеров не всегда работает в современных условиях?
3. Назовите этапы становления управленческого консультирования.
4. Назовите крупнейшие международные консалтинговые компании.
5. Какое определение можно дать управленческому консалтингу?
6. Кого называют участниками процесса консультирования?
7. В чем заключается взаимодействие консультанта и клиента?
8. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
9. Что можно отнести к инструментам консультационной деятельности?
10. Чем отличается реактивное управление организацией от пассивного?
11. Назовите основное противоречие развития организации как системы?
12. Почему консультирование является частью процесса управления организацией?
13. Что собой представляет управленческое консультирование как задача?
14. Почему руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации?
15. В чем заключается междисциплинарность консультирования?
16. Назовите основные функции консультантов по управлению.
17. Каковы основные причины обращения к консультантам?
18. Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по управленческому консультированию?
19. Какие Вам известны сложности работы консультантов по управлению?
20. Почему в организации существует потребность в организации непрерывного процесса консультирования?
21. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних?
22. Назовите основные виды деятельности внутренних консультантов?
23. В чем основные достоинства внешних консультантов по сравнению с внутренними?
24. Дайте определение нормативному консультированию.
25. В чем заключается специфика ценностного консультирования?
26. Что решает проблемное консультирование?
27. Когда осуществляется консультирование по проекту?
28. Каковы преимущества консультирования по процессу?
29. Из каких компонентов состоит общее управленческое консультирование?
30. В чем особенности управленческого консультирования в области администрирования?
31. Какие вопросы решает управленческое консультирование в области финансового менеджмента?
32. На чем сосредоточено внимание при консультировании по управлению персоналом?
33. Какие направления консультирования затрагивает управленческое консультирование в области маркетинга?
34. Что является предметом консультирования в области производственного менеджмента?
35. Что включают консультационные услуги в области информационных технологий?
36. Назовите самый динамично развивающийся рынок консалтинговых услуг в мире.
37. Как используется аутсорсинг в консалтинге?
38. Приведите типологию консалтинга, в основе которой лежит успешность и масштабы деятельности.
39. Определите сущность понятия «нейро-лингвистическое программирование».
40. Приведите примеры опущения информации в коммуникационном процессе?
41. Почему коучинг можно назвать одной из моделей управленческого консультирования?
42. Опишите схему процесса коучинга.
43. Как осуществляется взаимодействие тренера и руководителя?
44. Какие вопросы обычно возникают у консультанта перед первой встречей с клиентом?
45. Приведите классификацию клиентов по их ожиданиям?
46. Назовите основные положения концепции глубокого консультирования.
47. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?
48. Каковы нормы этики во взаимоотношениях между клиентом и консультантом?
49. Каковы принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
50. В чем смысл испытывающих вопросов и интервью в консультант-клиентских отношениях?
51. В чем заключаются иногда авансы консультанта в части организационной диагностики?
52. Опишите поведенческие аспекты консультант-клиентских отношений.
53. Приведите типичные ошибки консультанта?
54. Причины разочарований консультанта и клиента?
55. Назовите этапы выбора консультационной фирмы.
56. В чем преимущества иностранных консультационных компаний?
57. Дайте характеристику тенденциям в консультант-клиентских отношениях.

58. Как обеспечивается организация внутреннего консультирования?
59. Что является источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм?
60. Как составляется техническое задание на оказание консультационных услуг в рамках контракта?
61. Как формируется цена на консультационную услугу?
62. Каковы особенности классификации методов по изменению исследуемого объекта?
63. Приведите классификацию методов консультирования по условиям их применения.
64. На чем основан реинжиниринг как метод совершенствования управления организацией?
65. Назовите этапы технологии консультационной деятельности.
66. В чем выгода формирования фондов методов консультирования?
67. Что является основой формирования качества консультационных услуг?
68. В чем заключаются критерии результативности консультационной работы?
69. В чем заключается оценка стиля консультирования?
70. Какие можно предложить варианты предоставления отчета клиенту?
71. Эффективность консалтинговых услуг
72. Что представляет собой отклонение от нормы?
73. В чем заключается «господство структуры над функцией»?
74. В чем проявляется «бюрократия» как патология?
75. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
76. В чем проявляется стагнация организации?
77. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
78. В чем проявляется такая дисфункция как «клика»?
79. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
80. Как проявляется дублирование и игнорирование организационного порядка?
81. В чем проявляется патология в руководстве и персонале?
82. Как патология структуры влияет на возникновение проблем в организации?
83. Что следует понимать под термином «самодиагностика»?
84. Как работает метод «метафора» на оценку действительного состояния организации?
85. Что заложено в основу метода «коллекция ошибок»?
86. Можно ли определить проблемные области организации с помощью метода «ориентация организации»?
87. В чем заключается цель организационной диагностики?
88. Назовите три направления организационной диагностики?
89. В чем сущность метода «анализа решений»?
90. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
91. В чем заключается основная специфика наблюдения как метода исследования?
92. В чем заключается суть методики уточнения предварительного списка проблем?
93. Почему в результате анализа перечня одного и того же предприятия его работниками получаются различные графы?
94. Какие проблемы считаются «корневыми»?
95. Какие проблемы относятся к числу «узловых»?
96. Какова особенность «результатирующих» проблем?
97. Как проверить правильность определения корневой проблемы?
98. Как осуществляется взаимодействие консультанта с группой?
99. Как взаимодействует с группой консультант, когда находится вне группы?
100. Как работает консультант в роли фасилитатора?
101. Когда консультант выступает в роли медиатора?
102. Как обеспечить групповую динамику?
103. Как выстроен порядок проведения метода номинальных групп?
104. В чем заключаются достоинства тестирования?
105. Какие этапы проходит процесс тестирования?
106. Назовите пять основных элементов, которые включаются в игру.
107. Приведите классификацию деловых игр.
108. В чем заключается специфика тренинга?
109. Чем рациональные методы активизации творческого мышления отличаются от эвристических?
110. Чем коллективные методы активизации творческого мышления отличаются от индивидуальных?
111. Приведите наиболее типичные условия применения эвристик.
112. Какими параметрами можно характеризовать креативность?
113. Назовите методы влияния на творчество клиента.
114. В чем состоят правила проведения мозгового штурма?
115. Каковы этапы проведения мозгового штурма?

116. В каких случаях метод Дельфи является более предпочтительным по сравнению с методом мозгового штурма?
117. Как проходит процедура реализации метода Дельфи?
118. Назовите принципы реализации метода ассоциаций.
119. Какова последовательность решения проблем методом синектики?
120. Приведите факторы, обеспечивающие реализацию метода синектики.
121. Что представляет собой дерево целей?
122. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
123. В чем суть метода Гордона?
124. Перечислите шесть фаз метода Метра.
125. Что представляет собой внешняя среда организации?
126. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?
127. В чем заключается основное содержание SWOT-анализа?
128. Как влияет на организацию дальняя внешняя среда?
129. Что представляет собой PEST-анализ?
130. Как влияют на организацию поставщики?
131. Какова может быть сила потребителей продукции организации?
132. В чем состоит анализ конкурентных сил?
133. Какова структура анализа внутренней среды организации?
134. Из каких элементов состоит анализ менеджмента организации?
135. Что включает в себя анализ эффективности трансформации ресурсов в готовую продукцию?
136. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
137. Какова роль консультантов в разработке стратегии организации?
138. На какие факторы обращают внимание консультанты при разработке стратегии?
139. Что представляет собой алгоритм разработки стратегии организации?
140. Можно ли выбрать стратегию из готовых (стандартных) решений или стратегия непременно должна быть индивидуальной?
141. Как формируется миссия организации?
142. Какие требования предъявляются к формулированию стратегических целей?
143. Как строится матрица решений, основанная на результатах SWOT-анализа?
144. Что находится в местах пересечения строк и столбцов матрицы решений?
145. Можно ли назвать сбалансированную систему показателей инструментом детализации стратегии?
146. В чем существо сбалансированной системы показателей?
147. Какие четыре стратегические карты включает сбалансированная система показателей?
148. Как выстраивается дерево целей в сбалансированной системе показателей?

## 5.2. Темы письменных работ

Тематика рефератов по учебной дисциплине «Теория и практика управленческого консультирования»:

1. Консультирование как бизнес.
2. Понятие о консультировании.
3. Виды и области консультирования.
4. Консультационные услуги в различных областях управления.
5. Масштабы консультирования как бизнеса.
6. Динамика роста консультационных услуг в мире.
7. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
8. Возможные роли консультанта.
9. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.
10. I Этап консультационного проекта. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.
11. II Этап консультационного проекта. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.
12. III Этап консультационного проекта. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.
13. IV Этап консультационного проекта. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.
14. Проблема консультант-клиентских отношений.
15. Консультационный проект с точки зрения заказчика.
16. Роль заказчика в консультационном проекте.
17. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
18. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
19. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

20. Этические проблемы консультирования.
<b>5.3. Фонд оценочных средств</b>
Фонд оценочных средств дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования" разработан в соответствии с локальным нормативным актом "Порядок разработки и содержания фондов оценочных средств основной образовательной программы высшего профессионального образования в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". Фонд оценочных средств дисциплины "Теория и практика управленческого консультирования" в полном объеме представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.
<b>5.4. Перечень видов оценочных средств</b>
Устный опрос. Реферат. Тезисы докладов. Ответы на контрольные и дискуссионные вопросы. Контроль знаний раздела учебной дисциплины.

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

<p>В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.</li> <li>2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".</li> </ol> <p>В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.</li> <li>- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.</li> <li>- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.</li> </ul>
---

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

<p>К экзамену по дисциплине "Теория и практика управленческого консультирования" необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале освоения дисциплины ознакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- РПУД;</li> <li>- перечнем знаний, умений, которыми обучающийся должен овладеть;</li> <li>- тематическими планами занятий;</li> <li>- контрольными мероприятиями;</li> <li>- учебниками, учебными пособиями, конспектом, методическими рекомендациями, а также электронными ресурсами;</li> <li>- перечнем вопросов и заданий к проведению экзамена.</li> </ul> <p>Основные цели освоения дисциплины:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получение теоретических знаний и практических навыков в области теории и практики управленческого консультирования;</li> <li>- изучение теоретических основ управленческого консультирования, освоение категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий видов, уровней, форм управленческого консультирования, являющихся необходимым условием успешной деятельности современного специалиста в области государственного и муниципального управления.</li> </ul> <p>Основные задачи дисциплины:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение теоретических и методических основ управленческого консультирования;</li> <li>- закрепление и практическое применение теоретических знаний, используя метод обучения действием;</li> <li>- обучение выявлению, описанию и разработке рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;</li> <li>- развитие навыков взаимодействия с клиентами;</li> </ul>
---

- получение базовых знаний по основным компонентам теории и практики управленческого консультирования в увязке с проблематикой стратегического менеджмента и корпоративного управления;
- понимание круга вопросов диагностики состояния организации и организационных интервенций с целью повышения ее конкурентоспособности;
- получение навыков самостоятельной аналитической работы в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, навыков аналитических обобщений получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, и консультирования;
- введение в круг вопросов и деловых взаимоотношений, с которыми выпускникам в своей профессиональной карьере предстоит встретиться при работе;
- формирование навыков разработки и презентации консультационных проектов.

Промежуточная аттестация по дисциплине "Теория и практика управленческого консультирования" проводится в соответствии с учебным планом.

В случае наличия учебной задолженности обучающийся отрабатывает пропущенные занятия в форме, предложенной преподавателем.

Обучение по дисциплине "Теория и практика управленческого консультирования" предполагает контактную форму работы (лекционные занятия, семинарские занятия) и самостоятельную работу обучающихся.



# РЕЦЕНЗИЯ НА РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.33 «Теория и практика управленческого консультирования»

шифр дисциплины в учебном плане, наименование

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

код, наименование

Профиль «Региональное управление и местное самоуправление»

Составитель: Качан С.М., старший преподаватель кафедры

(ФИО. НПП, участвовавших в разработке РПУД с указанием должности)

Кафедра: теории управления и государственного администрирования

Представленная на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» разработаны в соответствии с:

Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (далее – ГОС ВПО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, (квалификация – академический бакалавр), утвержденным Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики от 28.09.2016 г., приказ № 1008;

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (квалификация – бакалавр), утвержденным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г., приказ № 1016.

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

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

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

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося ПК-1, ПК-2, формируемые в результате освоения дисциплины.

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

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

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

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

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

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

Таким образом, рабочая программа дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» соответствует всем требованиям к реализации программы и может быть рекомендована к использованию.

Рецензент:  
доцент кафедры ТУиГА,  
канд. экон. наук, доцент

26.08.2021г.



Е.А. Иванина  
ФИО