

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»

Кафедра №85

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель направления

д.э.н., проф.

(должность, уч. степень, звание)

В.Б. Сироткин

(подпись)

«30» апреля 2020 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управленческое консультирование»

(Название дисциплины)

Код направления	38.03.02
Наименование направления/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	очная

Санкт-Петербург 2020 г.

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил(а)

доц., к.э.н.

должность, уч. степень, звание



22.04.20

подпись, дата

С.С. Снетов

инициалы, фамилия

Программа одобрена на заседании кафедры № 85

«27» апреля 2020 г, протокол № 9

Заведующий кафедрой № 85

д.э.н., проф.

должность, уч. степень, звание



27.04.20

подпись, дата

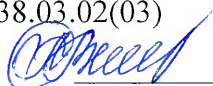
В.Б. Сироткин

инициалы, фамилия

Ответственный за ОП 38.03.02(03)

доц., к.э.н.

должность, уч. степень, звание



27.04.20

подпись, дата

С.В. Дмитриева

инициалы, фамилия

Заместитель директора института (декана факультета) № 8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

должность, уч. степень, звание



29.04.20

подпись, дата

Л.Г. Фетисова

инициалы, фамилия

Аннотация

Дисциплина «Управленческое консультирование» входит в вариативную часть образовательной программы подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Управление человеческими ресурсами». Дисциплина реализуется кафедрой №85.

Дисциплина не является обязательной при освоении обучающимся образовательной программы и направлена на углубленное формирование

общекультурных компетенций:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»;

общепрофессиональных компетенций:

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»;

профессиональных компетенций:

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»;

ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»;

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с процессами управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, построением отношений «консультант - клиент» и управлением ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 1 зачетную единицу, 36 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управленческое консультирование» является изучение студентами основ процесса управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, а также получение студентами теоретических знаний и практических навыков по использованию методов управленческого консультирования, построение отношений «консультант - клиент» и управление ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

знать:

- цели, область применения и возможности управленческого консультирования;
- о связи дисциплины с другими дисциплинами и ее роли в подготовке и развитии навыков управления в организации.

уметь:

- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

владеть навыками:

- осуществлять публичные выступления и выполнять письменные работы;
- планировать свою деятельность по изучению дисциплины и решению ее задач..

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»:

знать:

- структуру и фазы консалтингового проекта;
- понятие «управленческая проблема», типологию проблем и о том, что такое ограниченная управленческая проблема в деятельности организации;
- принципы и инструменты системного представления ситуации в организации для обеспечения диагностики управленческих проблем;

уметь:

- определять симптомы организационных проблем и формулировать управленческие проблемы;
- разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию деятельности организации при принятии управленческих решений;

владеть навыками:

- анализа влияния внешней среды на организацию.

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»:

знать:

- принципы и приемы анализа внутренней и внешней среды организации;
- принципы построения отношений в системе «консультант - клиент»;
- поведенческие роли консультанта и клиента;
- интересы различных заинтересованных сторон в организации.

уметь:

- оценивать состояние элементов внутренней и внешней среды организации (подразделения).

владеть навыками:

- работы в группе при решении учебных задач.

ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»:

знать:

- общую структуру бизнес-процессов организаций.

уметь:

- разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию деятельности организации при принятии управленческих решений.

владеть навыками:

- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»:

знать:

- особенности организационных структур предприятий.

уметь:

- определять направления деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.

владеть навыками:

- разработки организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении следующих дисциплин:

- история управленческой мысли;
- теория организации;
- основы менеджмента;
- стратегический менеджмент;
- управление проектами;
- управление операциями;
- методы принятия управленческих решений;
- организационное поведение;
- управление человеческими ресурсами.

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- управление изменениями
- риск-менеджмент

3. Объем дисциплины в ЗЕ/академ. час

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 1

Таблица 1 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№6
1	2	3
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/(час)	1/ 36	1/ 36
<i>Аудиторные занятия</i> , всего час., <i>В том числе</i>	17	17
лекции (Л), (час)	17	17
Практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)		
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
Экзамен, (час)		
<i>Самостоятельная работа</i> , всего	19	19
Вид промежуточного контроля: зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Зачет	Зачет

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий

Разделы и темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 6					
Раздел 1 Введение в управленческое консультирование Тема 1.1. Характер и цель управленческого консультирования Тема 1.2. Область применения и возможности консультирования	3				4
Раздел 2. Консультирование и изменения Тема 2.1. Изменения как способ внедрения консалтинговых рекомендаций Тема 2.2. Методы организационного диагноза и решения проблем	3				4

Тема 2.3. Консультирование и культура					
Раздел 3. Процесс консультирования Тема 3.1.Общая структура консалтингового проекта Тема 3.2. Фазы проекта	5				5
Раздел 4. Взаимоотношения «консультант - клиент» Тема 4.1. Консультанты по процессу и эксперты Тема 4.2. Поведенческие роли консультанта	6				6
Итого в семестре:	17				19
Итого:	17	0	0	0	19

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание разделов и тем лекционных занятий

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	<p>Введение в управленческое консультирование</p> <p>Тема 1.1. Характер и цель управленческого консультирования Управленческое консультирование как метод совершенствования практики управления. Цели курса. Терминология. Предмет и задачи курса. Схема курса. Определение консультирования.</p> <p>Тема 1.2. Область применения и возможности консультирования. Почему пользуются услугами консультантов? Особые знания и навыки консультанта. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе. Связь управленческого консультирования с развитием деловой корпорации и деловой активности. Основы методов консультирования. Единство принципов и методов управленческого консультирования. Связь с обучением, научными исследованиями и информацией. Основные типы консультантских организаций. Классификация внешних консультантов. Нетрадиционные источники услуг по консультированию. Внутренние консультанты. Сочетание внутреннего и внешнего консультирования. Перспективы консультирования.</p>
2	<p>Консультирование и изменения</p> <p>Тема 2.1. Изменения как способ внедрения консалтинговых рекомендаций Характер изменений. Изменения в окружающей среде. Организационные изменения. Изменения в людях. Сопротивление изменениям. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы для управления изменениями. Гармонизация цикла изменений. Поддержка изменений.</p> <p>Тема 2.2. Методы организационного диагноза и решения проблем Вмешательство для оказания помощи в изменениях. Обучение и повышение квалификации. Методы организационного диагноза и решения проблем. Выбор способа вмешательства.</p> <p>Тема 2.3. Консультирование и культура Определение культуры. Понимание культуры и уважение к ней. Осознание культуры. Терпимость к культуре. Уровни культуры. Национальная культура. Профессиональная культура. Организационная культура. Вопросы культуры при консультировании. Поведение консультанта. Как узнать больше о культуре. Организационная культура в поддержку изменений.</p>
3	<p>Процесс консультирования</p> <p>Тема 3.1.Общая структура консалтингового проекта Структура консалтингового проекта. Части и фазы проекта. Особенности процессов проекта данного типа.</p>

	<p>Тема 3.2. Фазы проекта</p> <p>Фаза подготовки. Первоначальные контакты и согласие по вопросу о том, как действовать дальше. Предварительный диагноз проблемы. План задания. Фаза диагноза. Диагноз. Цели диагноза. Концептуальная основа диагноза. Способность клиента решить проблему. Фаза планирования действий. Планирование действий. Определение направления деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Разработка организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.</p> <p>Поиск идей для возможных решений. Направление поиска решений. Методы, обеспечивающие использование опыта. Фаза внедрения. Внедрение. Роль консультанта в фазе внедрения. Почему консультант должен принимать участие. Фаза завершения задания. Завершение. Время прекращения сотрудничества. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Оценка процесса консультирования. Способы оценки. Когда следует проводить оценку. Последующие услуги по внедрению. Заключительный отчет.</p>
4	<p>Взаимоотношения «консультант - клиент»</p> <p>Тема 4.1. Консультанты по процессу и эксперты.</p> <p>Типы консультантов и особенности работы организации с ними. Внутренние консультанты. Сочетание внутреннего и внешнего консультирования. Перспективы консультирования.</p> <p>Тема 4.2. Поведенческие роли консультанта</p> <p>«Система клиента». Персонализация отношений «консультант - клиент». Поведенческие роли консультанта. Описание роли консультанта вдоль директивного и не директивного континуума. Выбор основных ролей. Методы воздействия на «систему клиента».</p> <p>Межличностное общение в консультировании.</p>

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего:				

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
Всего:			

4.5. Курсовое проектирование (работа)

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 6, час
1	2	3
Самостоятельная работа, всего	19	19
изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	10	10
курсовое проектирование (КП, КР)		
расчетно-графические задания (РГЗ)		
выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю (ТК)	9	9
домашнее задание (ДЗ)		
контрольные работы заочников (КРЗ)		

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 8-10.

6. Перечень основной и дополнительной литературы

6.1. Основная литература

Перечень основной литературы приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень основной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка / URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст : электронный. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1009600	
	Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: Учебник для вузов / Калянов Г.Н., - 2-е изд., дополн. - М.:Гор. линия-Телеком, 2017. - 210 с. (http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=895886)	

	Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат) (http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=672964)	
--	--	--

6.2. Дополнительная литература

Перечень дополнительной литературы приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень дополнительной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка/ URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. (http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927)	
378.14 Л 88	Лысов О.Е. Использование управленческих ситуаций при написании контрольных и курсовых работ: учебное пособие СПб.: ГУАП, 114 с. 2010	60
005.5 М 34	Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.	3
338.У84	Консалтинг [Текст] : учебник / Э. А. Уткин; Ред. С. И. Никитин. - М. : Тандем : ЭКМОС, 1998. - 255 с.	20
З. . /005 Л 88	Лысов О.Е. Ситуационный подход в управлении организациями: учебное пособие. СПб. ГУАП 2009. 212 с.	60

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
http://www.lib.ua-ru.net/content/7422.html	Электронная студенческая библиотека
http://expert.ekiosk.pro/	Журнал «Эксперт»
http://www.dis.ru/	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/	Журнал «Топ-менеджер»
http://www.iteam.ru/	Портал iTeam, технологии корпоративного управления
http://www.ecsocman.edu.ru	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
http://www.gks.ru	Сайт Роскомстата
www.rhr.ru	Управление человеческими ресурсами России

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

8.1. Перечень программного обеспечения

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
1	Microsoft Windows
2	Microsoft Office

8.2. Перечень информационно-справочных систем

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1	ЭБС «ZNANIUM»
2	ЭБС «ЛАНЬ»

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

Состав материально-технической базы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).
2	Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации
3	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

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

10.1. Состав фонда оценочных средств приведен в таблице 13

Таблица 13 - Состав фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Примерный перечень оценочных средств
Зачет	Список вопросов

10.2. Перечень компетенций, относящихся к дисциплине, и этапы их формирования в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам/практикам в процессе освоения ОП
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»	
1	История
1	История управленческой мысли
1	Иностранный язык
1	Математика. Математический анализ
1	Безопасность жизнедеятельности
1	Физическая культура
1	Информатика
1	Экономика. Микроэкономика
2	Иностранный язык
2	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
2	Информатика
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
2	Математика. Математический анализ
2	Философия
2	Математика. Аналитическая геометрия и линейная алгебра
2	Экономика. Макроэкономика
2	Правоведение
3	Математика. Теория вероятностей и математическая статистика
3	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
3	Институциональная экономика
3	Социология и политология
3	Мировая экономика и международные экономические отношения
3	Статистика
3	Иностранный язык
3	Экономика организации

3	Основы менеджмента
4	Институциональная экономика
4	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
4	Психология и педагогика
4	Деловая этика
4	Социально-экономическая статистика
4	Организация связей с общественностью
4	Теория организации
4	Иностранный язык
4	Финансовый учет
4	Основы менеджмента
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
4	Мировая экономика и международные экономические отношения
5	Информационные системы в менеджменте
5	Моделирование бизнес-процессов
5	Организационное поведение
5	Деловые коммуникации
5	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
5	Маркетинг
5	Финансовые рынки и институты
5	Финансовый анализ
5	Методы принятия управленческих решений
5	Деловой иностранный язык
5	Иностранный язык (второй)
6	Финансовый менеджмент
6	Управленческий учет
6	Информационные технологии
6	Финансовые рынки и институты
6	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
6	Иностранный язык (второй)
6	Исследование систем управления
6	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
6	Управление человеческими ресурсами
6	Деловой иностранный язык
6	Основы информационной безопасности
7	Управление качеством
7	Управление проектами
7	Управление развитием персонала
7	Управление изменениями
7	Финансовый менеджмент

7	Стратегический менеджмент
7	Бизнес-планирование
7	Маркетинговые коммуникации
7	Государственное и муниципальное управление
8	Конфликтология
8	Управление изменениями
8	Корпоративная социальная ответственность
8	Управление цепочками поставок
8	Стратегический менеджмент
8	Деловое администрирование
8	Риск-менеджмент
8	Антикризисное управление
8	Управление вознаграждением персонала
8	Производственная преддипломная практика
ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	
5	Методы принятия управленческих решений
5	Маркетинг
6	Исследование систем управления
7	Бизнес-планирование
7	Управление проектами
7	Управление изменениями
7	Управление операциями
8	Управление изменениями
8	Управление цепочками поставок
ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»	
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
4	Психология и педагогика
4	Деловая этика
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
5	Организационное поведение
7	Управление изменениями
7	Управление развитием персонала
7	Маркетинговые коммуникации
8	Конфликтология
8	Управление изменениями
8	Корпоративная социальная ответственность
8	Деловое администрирование
ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность	

исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»	
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
7	Бизнес-планирование
8	Деловое администрирование
8	Управление вознаграждением персонала
8	Антикризисное управление
8	Корпоративная социальная ответственность
8	Производственная преддипломная практика
ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»	
6	Исследование систем управления
7	Бизнес-планирование
7	Стратегический менеджмент
8	Стратегический менеджмент

10.3. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) у обучающихся компетенций применяется шкала модульно–рейтинговой системы университета. В таблице 15 представлена 100–балльная и 4–балльная шкалы для оценки сформированности компетенций.

Таблица 15 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции		Характеристика сформированных компетенций
100-балльная шкала	4-балльная шкала	
$85 \leq K \leq 100$	«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; - уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; - опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; - умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; - делает выводы и обобщения; - свободно владеет системой специализированных понятий.
$70 \leq K \leq 84$	«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; - не допускает существенных неточностей; - увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; - аргументирует научные положения; - делает выводы и обобщения; - владеет системой специализированных понятий.

$55 \leq K \leq 69$	«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; - допускает несущественные ошибки и неточности; - испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; - слабо аргументирует научные положения; - затрудняется в формулировании выводов и обобщений; - частично владеет системой специализированных понятий.
$K \leq 54$	«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся не усвоил значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; - испытывает трудности в практическом применении знаний; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует выводов и обобщений.

10.4. Типовые контрольные задания или иные материалы:

1. Вопросы (задачи) для экзамена (таблица 16)

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена
	Учебным планом не предусмотрено

2. Вопросы (задачи) для зачета (таблица 17)

Таблица 17 – Вопросы для зачета

№ п/п	Перечень вопросов для экзамена
1	Определение управленческого консультирования. Кто пользуется услугами консультантов?
2	Пять основных характеристик проблемы, для разрешения которой приглашается консультант.
3	Краткая характеристика фазы внедрения процесса консультирования.
4	Область применения и возможности управленческого консультирования.
5	Краткая характеристика фазы подготовки процесса консультирования.
6	Методы организационного диагноза и решения проблем.
7	Поведенческие роли консультанта.
8	Краткая характеристика фазы диагноза процесса консультирования.
9	Краткая характеристика этапов консультационного интервью.
10	Область применения и возможности управленческого консультирования.
11	Краткая характеристика фазы подготовки процесса консультирования.
12	Поведенческие роли консультанта.
13	Кто такие консультанты. Универсалы и специалисты в консультировании.
14	Методы воздействия на «систему клиента».
15	Краткая характеристика фазы планирования действий в процессе консультирования.
16	Основные методы консультирования. Обзор пятифазной модели процесса консультирования.
17	Краткая характеристика внутренних и внешних консультантов.
18	Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Этап оценки процесса консультирования. Способы оценки. Когда следует проводить оценку.
19	Управленческое консультирование как метод усовершенствования практики управления. Характер и цель управленческого консультирования.

20	Взаимоотношения «консультант – клиент». Определение ожиданий и ролей.
21	Консультирование и обучение.
22	Процесс консультирования. Подготовка. Первоначальные контакты.
23	Методы вмешательства для оказания помощи клиенту в изменениях.
24	Консультационное интервью.
25	Подготовка и представление заключительного отчета по проекту (заданию).
26	Процесс консультирования. Завершающий этап консультативных услуг. Время прекращения сотрудничества. Планирование прекращения сотрудничества.
27	Процесс консультирования. Планирование действий. Разработка и оценка альтернатив. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.
28	Процесс консультирования. Основные этапы диагностирования
29	Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте.

3. Темы и задание для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта (таблица 18)

Таблица 18 – Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
	Учебным планом не предусмотрено

4. Вопросы для проведения промежуточной аттестации при тестировании (таблица 19)

Таблица 19 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
	<p>1. Понятие управленческий консалтинг относится к:</p> <p>а) плановой экономике;</p> <p>б) экономике переходного периода;</p> <p>в) рыночной экономики;</p> <p>г) экономике, развивающейся нестабильно.</p> <p>2. Назначение консалтинга заключается в:</p> <p>а) оказании клиенту помощи при принятии управленческих решений;</p> <p>б) принятии за клиента управленческих решений;</p> <p>в) обсуждении с клиентом проблемных вопросов;</p> <p>г) разрешении сложных производственных ситуаций.</p> <p>3. Основной фактор производства консультационных услуг</p> <p>а) гибкость и легкая адаптивность</p> <p>б) интеллектуальный капитал</p> <p>в) ораторское искусство</p> <p>г) знание иностранных языков</p> <p>4. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:</p> <p>а) фирма, работающая в сфере услуг</p>

- б) союз профессионалов-консультантов
 - в) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг
 - г) общество независимых экспертов
5. Формы оказания консультационных услуг:
- а) разовые консультации, отчеты, обзоры
 - б) справки, проекты, программы
 - в) разовые консультации, проекты, обзоры
 - г) отчеты, репрезентации, проекты
6. К объектам консультирования относятся:
- а) частные и государственные предприятия;
 - б) зарубежная консультационная организация;
 - в) отечественная консультационная организация;
 - г) ассоциации и союзы.
7. Кто не является субъектом консультирования?
- а) клиенты;
 - б) внешние консультанты;
 - в) внутренние консультанты;
 - г) западные консультанты.
8. Последовательность процесса консультирования:
- а) этапы, фазы, стадии;
 - б) стадии, этапы, процедуры;
 - в) фазы, стадии, процедуры;
 - г) процедуры, стадии, этапы.
9. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
10. Консультант – это:
- а) специалист, имеющий управленческое образование
 - б) аудитор
 - в) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации
 - г) специалист, имеющий экономическое образование
11. К фазе консультирования «Подготовка» относится:
- а) обнаружение фактов;
 - б) выработка решений;
 - в) контракт на консультирование;
 - г) сбор информации о клиенте.
12. К фазе консультирования «Планирование действий» относится:
- а) предложения клиенту относительно задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) разработка программы и плана.

13. К фазе консультирования «Внедрение» относится:

- а) планирование задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) обучение клиента.

14. К фазе консультирования «Завершение» относится:

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) общение с отделом внутреннего аудита.

15. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

- а) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам
- б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта
- в) разница между доходами и расходами консультанта
- г) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта

16. Условие оказания консультационной помощи:

- а) желание консультанта
- б) желание клиента
- в) директивное предписание
- г) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах

17. В процессе консультирования ... этапов:

- а) 3
- б) 4
- в) 5
- г) 2

18. Этические стандарты консультирования:

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) не существуют никаких;
- г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

19. Отличительная черта консультанта от менеджера

- а) умение принимать решения
- б) широкий кругозор
- в) ораторские навыки
- г) независимый взгляд на компанию со стороны

20. К консалтингу следует относиться:

- а) как к искусству;
- б) как к науке;
- в) как к ремеслу;
- г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

<p>21. На какой стадии консультационного проекта осуществляется диагностика:</p> <ul style="list-style-type: none">а) предконтрактнаяб) контрактнаяв) послеконтрактнаяг) на предконтрактной и контрактной <p>22. В соответствии с попредметной классификацией консалтинговые услуги делятся</p> <ul style="list-style-type: none">а) в зависимости от отраслевой принадлежности компании-клиентаб) в зависимости от содержания тех элементов менеджмента, на которые они направленыв) в зависимости от используемого консультантами набора инструментов и методов диагностикиг) в зависимости от предметной области специализации консультанта <p>23. Для управленческого консультирования НЕ характерно</p> <ul style="list-style-type: none">а) недопущение участия персонала организации-клиента в процессе диагностики и принятия решенияб) профессиональная помощь руководящим работникамв) независимость службы консультирования — никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою властьг) совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования – дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его <p>24. Клиент должен предоставить консультанту</p> <ul style="list-style-type: none">а) всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплекснымб) минимально необходимую информацию о сути проблемыв) только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужнаг) ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему самостоятельно <p>25. Деловые услуги</p> <ul style="list-style-type: none">а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиентаб) услуги по консультированию клиента в области управления бизнесомв) вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономикиг) совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц <p>26. Совместная работа консультанта с персоналом и руководством компании-клиента над разработкой и внедрением решений допустима в рамках</p> <ul style="list-style-type: none">а) проектного (процессного) консалтингаб) обучающего консалтинга в форме тренингав) любого вида консалтингаг) не допустима ни при каких условиях, т.к. будет создавать помехи для консультанта
--

5. Контрольные и практические задачи / задания по дисциплине (таблица 20)

Таблица 20 – Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий

№ п/п	Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий
1	Изобразить структуру и фазы примера консалтингового проекта на предприятии малого бизнеса.
2	Сформулировать управленческую проблему на примере подразделения организации.
3	Классифицировать управленческую проблему применительно к ситуации в подразделении организации.
4	Изобразить схему отношений для системного представления ситуации в организации.
5	Определить симптомы организационной проблемы для ситуации в подразделении организации.
6	Обосновать предложение в области организационной структуры для решения организационной проблемы.
7	Проанализировать экономические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
8	Проанализировать политические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
9	Проанализировать технологические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
10	Проанализировать экологические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
11	Проанализировать социальные факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
12	Обозначить приемлемые принципы построения отношений в системе "консультант - клиент" для ситуации в организации.
13	Обозначить уместные поведенческие роли консультанта и клиента на различных фазах консалтингового проекта.
14	Выделить интересы конкретной заинтересованной стороны для примера консалтингового проекта.
15	Определить пример направления деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.
16	Разработать пример организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.

10.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и / или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в Положениях «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программам высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управленческое консультирование» является изучение студентами основ процесса управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, а также получение студентами теоретических знаний и практических навыков по использованию методов управленческого консультирования, построение отношений «консультант - клиент» и управление ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально–деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента и консалтинга в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента и консалтинга, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента и консалтинга, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

Методические материалы для освоения лекционного материала.

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Краткий конспект лекций по "Управленческому консультированию": размещено в Личном кабинете, раздел "Материалы"

Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающейся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практических занятий для обучающегося по дисциплине являются:

- понять возможности и особенности применения теоретических методов, моделей и инструментов менеджмента и консалтинга в практической деятельности менеджера;
- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента и консалтинга;
- развить навыки анализа учебной ситуации, используя теоретические инструменты;

- познакомить с технологиями решения управленческих задач и развить навыки студентов по применению технологий, как индивидуально, так и в малой группе;
- углубить понимание того, как процесс общения в малой группе превратить в источник полезных знаний;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки доклада о применении теории к практической ситуации.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения данной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Функции практических занятий: познавательная, развивающая, воспитательная.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Требования к проведению практических занятий

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);

- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Процедура проведения практического задания

5 мин. Представление преподавателем целей и содержания задания, напоминание о необходимости строгого соблюдения временного графика работы группы (или малых подгрупп). Обсуждение особенностей работы с управленческой задачей или учебной ситуацией

10 мин. Вводное выступление преподавателя. Вопросы-ответы студентов.

15 мин. Индивидуальная работа над управленческой задачей или над учебной ситуацией и заданием для студентов.

25 мин. Обсуждение и подготовка сообщения в малых подгруппах.

15 мин. Выступление представителей подгрупп.

10 мин. Вопросы, обсуждение в большой группе.

10 мин. Обсуждение ключевых моментов и извлеченных уроков, их связи с практической деятельностью менеджера (под руководством преподавателя).

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.

2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.

3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».

4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.

5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.

6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.

7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При применении техники групповой работы «мозговой штурм» логика выполнения практического задания следующая:

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Обсуждение постановки задачи в малых группах.
3. Формирование решений поставленной задачи в малых группах, используя техники групповой работы «мозговой штурм».
4. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
5. Общегрупповая дискуссия и обратная связь преподавателя.

Рекомендации по анализу учебной ситуации представлены в методических указаниях:

1. Лысов О.Е. Формирование и исследование управленческих ситуаций. СПб. ГУАП 2008. 220 с.
2. Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.
3. Снетов С.С. Видео лекция часть 1, ссылка размещена в Личном Кабинете, раздел "Материалы".
4. 3. Снетов С.С. Видео лекция часть 2, ссылка размещена в Личном Кабинете, раздел "Материалы".

Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методические материалы по прохождению самостоятельной работы.

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Краткий конспект лекций по "Управленческому консультированию", размещено в Личном кабинете, раздел "Материалы"

Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей

дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой