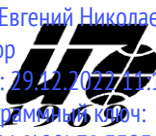


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.02.2022 г. 13:01  
Уникальный программный ключ:  
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



**Образовательное частное учреждение высшего образования  
«Российская международная академия туризма»**

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом

«15» июня 2022 г.

Протокол № 02-06-03

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

В.Ю. Питюков

14 июня 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Консалтинг в управлении проектами»**

по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль: Управление проектами

квалификация (степень) выпускника – магистр

**Б1.В.09**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
19 мая 2022 г., протокол № 9

Разработчик: Шпилько С.П

Рецензент: Гагарин А.В.,

директор по развитию ООО  
ТФ «Вокруг света»

Химки  
2022 г.

Рабочая программа дисциплины «Консалтинг в управлении проектами» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО), обязательными при реализации основных профессиональных образовательных программ магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» образовательными учреждениями высшего образования на территории Российской Федерации, имеющими государственную аккредитацию.

Рабочая программа составлена на основе основной профессиональной образовательной программы и предназначена для обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» в качестве дисциплины обязательной части ОПОП.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и экономики.

Протокол №9 от «19» мая 2022 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** – формирование у обучающихся компетенций (ПК-7) средствами дисциплины «Консалтинг в управлении проектами».

### **Задачи дисциплины.**

- ознакомление с современными технологиями управленческого консультирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами;
- формирование навыков консультирования организаций по конкретным направлениям их деятельности;
- определение приоритетов профессиональной деятельности специалиста по управленческому консультированию;
- формирование системы комплексных знаний в области разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков в государственном и муниципальном управлении;
- формирование умений и навыков применения адекватных инструментов управленческого консалтинга и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении;
- формирование умений и навыков оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержанием дисциплины (модуля):

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
Информационно-аналитический; организационно-управленческий; финансовый; предпринимательский; научно-исследовательский	ПК-7. Способен к разработке методик управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса, подготовке планов и программ консультационных проектов, а также обоснованию управленческих рекомендаций	ПК-7.1. Анализирует успешные мировые практики по разработке методик управления в условиях кризиса ПК-7.2. Разрабатывает методики управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса ПК-7.3. Осуществляет подготовку планов и программ консультационных проектов и обоснований управленческих реко-	- Знает принципы разработки методик управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях, современные подходы управления непрерывностью бизнеса, планирования программ консультационных проектов.  - Умеет применять методику управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса, осуществлять постановку и совершенствование принципов проектного управления.  - Владеет навыками разработки методик

		мендаций	управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса, подготовки планов и программ консультационных проектов, обоснования управленческих рекомендаций, внедрения стратегического, портфельного и проектного управления в организациях, проведение аудита проекта, управления портфелями проектов, создания и развития проектного офиса, разработки системы управления в рамках проектной деятельности организации
--	--	----------	---

### 3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина "Консалтинг в управлении проектами" относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП. Компетенции, формируемые дисциплиной «Консалтинг в управлении проектами», также формируются и на других этапах в соответствии с учебным планом.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### 4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	18	18
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	8	8
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	6	6
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)		
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	54	124
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	52	52

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	2	2
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен, зачет с оценкой, зачет)</b>	Зачет с оценкой	
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	72	72
<b>зачетные единицы</b>	2	2

#### 4.2. Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	10	10
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	4	4
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	2	2
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)	–	–
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	62	62
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	58	58
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	4	4
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен, зачет с оценкой, зачет)</b>	Зачет с оценкой	
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	72	72
<b>зачетные единицы</b>	2	2

### 5. Содержание дисциплины

#### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Разделы дисциплины	Содержание раздела
1	<b>Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процес-</b>	Понятие управленческого консультирования. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг в сфере государственного и муниципального управления. Факты из истории управленческого консультирования. Управ-

	<p><b>са.</b></p>	<p>ленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнесорганизации. Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость. Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике. Управленческое консультирование как деловая услуга. Основные виды деловых услуг в сфере государственного и муниципального управления. Предмет и объект учебной дисциплины. Природа и цели консалтинга. Основные задачи и подходы к управленческому консультированию в сфере государственного и муниципального управления. Процесс консультирования в сфере государственного и муниципального управления. Участники процесса консультирования. Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности. Основные причины обращения организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов. Приоритеты профессиональной деятельности специалиста по управленческому консультированию, при разработке и эффективном исполнении управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков в государственном и муниципальном управлении.</p>
<p>2</p>	<p><b>Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Рольевая природа консультирования. Выбор консультационной фирмы (консультанта).</b></p>	<p>Управленческое консультирование в России в сфере государственного и муниципального управления. Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее. С точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. Основные черты процессного консультирования. Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике. Типология управленческого консультирования в сфере государственного и муниципального управления.</p> <p>Понятие ролей консультанта в сфере государственного и муниципального управления. Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта. Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы. Выбор основных ролей. Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений. Выбор консультационной фирмы (консультанта). Оценка соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Основные причины обращения к специалисту по управ-</p>

		<p>ленческому консультированию. Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта в сфере государственного и муниципального управления. Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания. Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов. Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство. Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами. Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок. Адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении.</p>
3	<p><b>Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.</b></p>	<p>Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика. Управленческое консультирование в сфере государственного и муниципального управления – совершенствование управления предприятием в сфере государственного и муниципального управления. Кадровое консультирование в сфере государственного и муниципального управления – подбор и расстановка кадров на предприятии. Обучающее консультирование в сфере государственного и муниципального управления – повышение квалификации существующего персонала предприятия. Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Программный подход к консультированию в сфере государственного и муниципального управления. Маркетинговый подход к консультированию. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: под-</p>

		<p>готовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.</p> <p>Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте в сфере государственного и муниципального управления. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Бихевиористические роли консультанта и клиента. Консалтинг и культура. Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях. Методы общения и убеждения. Работа в группе и проведение собраний. Использование тренинга в консалтинге в сфере государственного и муниципального управления. Методы обучения руководства и персонала. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта. Этические проблемы консультирования в сфере государственного и муниципального управления. Личностные качества консультанта.</p> <p>Понятие корпоративной культуры. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения. Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации. Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям. Проблема диагностики корпоративной культуры в сфере государственного и муниципального управления. Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.</p> <p>Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения с учетом корпоративной культуры в государственном и муниципальном управлении.</p>
4	<p><b>Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования</b></p>	<p>Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе. Методы анализа функционирования предприятия. Методы анализа данных и поставленных задач. Методы разработки предложений. Техника творческого мышления. Методы оценки и выбора альтернатив. Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг в сфере государственного и муниципального управления. Основные принципы концепции бенчмаркинга. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм». Коучинг в сфере государственного и муниципального управления.</p> <p>Организационная диагностика. Цели организационной</p>



	<p>диагностики. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель БеркаЛитвина). Традиционные методы работы управленческого консультанта в сфере государственного и муниципального управления: диагностическое и групповое интервью, наблюдение, опросы, тестирование и др. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью. Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса. Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях в сфере государственного и муниципального управления. Включенное наблюдение. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Нетрадиционные методы в управленческом консультировании в сфере государственного и муниципального управления: метод оценочной решетки, дерева целей, граф проблем. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа.</p> <p>Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг в сфере государственного и муниципального управления. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала. Оценка результативности и эффективности консультирования в сфере государственного и муниципального управления. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные. Оценка процесса консультирования в сфере государственного и муниципального управления. Основные характеристики при оценке процесса консультирования в сфере государственного и муниципального управления: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий в сфере государственного и муниципального управления. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консуль-</p>
--	---

		<p>танта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента. Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов в сфере государственного и муниципального управления. Способы оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении .</p>
--	--	--

## 5.2. Разделы дисциплины и виды занятий, коды формулируемых компетенций

### 5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)					СРО
			Итого	в том числе				
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	ГК (ПА)	
Раздел.1. Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса	ПК-7	19	6	4		8		22
Раздел. 2. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования.	ПК-7	5	6	4		10		24
Раздел.3. Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.	ПК-7	5	2	4		8		22
Раздел 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования	ПК-7	5	1	6		8		22
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-7	2	1				2	
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	ПК-7	36	2				2	34
Всего часов		72	18	8		6	4	54

### 5.2.1. Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)					СРО
			Итого	в том числе				
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	ГК (ПА)	
Раздел.1. Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса	ПК-7	19	2	2		2		20
Раздел. 2. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования.	ПК-7	5	2	2		2		20

Раздел.3. Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.	ПК-7	5	2	2		1		10
Раздел 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования	ПК-7	5	2	2		1		10
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-7	2	1				2	
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	ПК-7	36	1				2	2
Всего часов		72	10	8		6	4	62

## 6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием, представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### 6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)

#### Тема 1. Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса.

**Цель занятия:** формирование системы комплексных знаний о сущности управленческого консультирования как деловой услуги, приоритетах профессиональной деятельности, при разработке и эффективном исполнении управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков в государственном и муниципальном управлении. (ПК-7)

**Тип занятия** практическое занятие

**Форма проведения** групповые дискуссии, доклад

1. **Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Основные задачи и подходы к управленческому консультированию в сфере государственного и муниципального управления. Приоритеты профессиональной деятельности специалиста по управленческому консультированию при разработке и эффективном исполнении управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков в государственном и муниципальном управлении

2. **Доклад.**

Темы для докладов:

1. Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента.

2. Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость.

3. Сущность и место управленческого консультирования в государственном и муниципальном управлении.

4. Управленческое консультирование как деловая услуга.

5. Основные виды деловых услуг в сфере государственного и муниципального управления.

6. Основные задачи и подходы к управленческому консультированию в сфере государственного и муниципального управления.

7. Процесс консультирования в сфере государственного и муниципального управления.

8. Участники процесса консультирования. Понятие консультанта и клиента.

9. Критерии профессионализма консультанта.

10. Внешние и внутренние консультанты.

11. Профессиональная этика в консультационной деятельности.

12. Основные причины обращения организации к консультантам.

13. Приоритеты профессиональной деятельности специалиста по управленческому консультированию при разработке и эффективном исполнении управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков в государственном и муниципальном управлении.

**Тема 2. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования.**

**Цель занятия:** формирование системы комплексных знаний о методах консультирования, составления технического задания, формирование умений и навыков использования адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении, а также проведения оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. (ПК-7)

**Тип занятия** практическое занятие

**Форма проведения** групповые дискуссии, доклад, кейс-задача

1. **Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Управленческое консультирование в России. Классификация консультационных услуг. Оценка соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

2. **Доклад**

**Темы для доклада**

1. Управленческое консультирование в России в сфере государственного и муниципального управления.

2. Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода. С точки зрения предмета.
3. Методы процессного консультирования. Основные черты процессного консультирования.
4. Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике. Типология управленческого консультирования в сфере государственного и муниципального управления.
5. Понятие ролей консультанта в сфере государственного и муниципального управления.
6. Выбор консультационной фирмы (консультанта).
7. Оценка соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
8. Основные причины обращения к специалисту по управленческому консультированию.
9. Методика выбора консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта в сфере государственного и муниципального управления. Критерии отбора консультантов.
10. Назначение технического задания. Содержание технического задания.
11. Порядок оценки предложений. Объединение технической и финансовой оценок.
12. Адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

3. **Кейс-задача** с целью формирования умений и навыков использовать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении, а также проводить оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

### **Тема 3. Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.**

**Цель занятия:** формирование знаний, умений и навыков организации процесса управленческого консультирования с учетом инструментов, и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения с учетом корпоративной культуры в государственном и муниципальном управлении. (ПК-7)

**Тип занятия** практическое занятие

**Форма проведения** групповые дискуссии, доклад, кейс-задача

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения с учетом корпоративной культуры в государственном и муниципальном управлении.

**2. Доклад**

**Темы для докладов:**

- 1) Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика.
- 2) Управленческое консультирование в сфере государственного и муниципального управления – совершенствование управления предприятием.
- 3) Кадровое консультирование в сфере государственного и муниципального управления – подбор и расстановка кадров на предприятии.
- 4) Обучающее консультирование в сфере государственного и муниципального управления – повышение квалификации существующего персонала предприятия.
- 5) Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.

- 6) Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.
- 7) Программный подход к консультированию в сфере государственного и муниципального управления.
- 8) Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.
- 9) Консультационный проект с точки зрения заказчика.
- 10) Использование тренинга в консалтинге в сфере государственного и муниципального управления.
- 11) Методы обучения руководства и персонала.
- 12) Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.
- 13) Этические проблемы консультирования в сфере государственного и муниципального управления.
- 14) Личностные качества консультанта.
- 15) Понятие корпоративной культуры. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну. Функции корпоративной культуры.
- 16) Проблема диагностики корпоративной культуры в сфере государственного и муниципального управления.
- 17) Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения с учетом корпоративной культуры в государственном и муниципальном управлении.

**3. Кейс-задача** с целью формирования умений и навыков организации процесса управленческого консультирования с учетом инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения с учетом корпоративной культуры в государственном и муниципальном управлении.

#### **Тема 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования.**

**Цель занятия:** формирование умений и навыков анализа и решения проблем, способы оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении. (ПК-7)

**Тип занятия** практическое занятие

**Форма проведения** групповые дискуссии, презентация, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе. Организационная диагностика. Способы оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении.

#### **2. Презентация**

Темы для презентаций

- 1) Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе.
- 2) Методы анализа функционирования предприятия.
- 3) Методы анализа данных и поставленных задач.
- 4) Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.
- 5) Реинжиниринг бизнес-процессов.
- 6) Бенчмаркинг в сфере государственного и муниципального управления.
- 7) Аутсорсинг.
- 8) Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм».
- 9) Коучинг в сфере государственного и муниципального управления.

10) Организационная диагностика. Цели организационной диагностики. Системный подход к организационной диагностике.

11) Традиционные методы работы управленческого консультанта в сфере государственного и муниципального управления: диагностическое и групповое интервью, наблюдение, опросы, тестирование и др.

12) Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа).

13) Нетрадиционные методы в управленческом консультировании в сфере государственного и муниципального управления: метод оценочной решетки, дерева целей, граф проблем..

14) Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Трудность контроля качества консалтинговых услуг в сфере государственного и муниципального управления.

15) Оценка результативности и эффективности консультирования в сфере государственного и муниципального управления.

16) Основные характеристики при оценке процесса консультирования в сфере государственного и муниципального управления.

17) Способы оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении

**3. Практическое задание** с целью формирования умений и навыков использования метода бенчмаркинга для анализа и решения проблем, оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов в государственном и муниципальном управлении.

### 6.2. Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды работы	Формы контроля	Коды компетенций
1	Раздел.1. Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса в сфере государственного и муниципального управления.	Изучение литературы по теме Подготовка сообщения или доклада	Доклад	ПК-7
2	Раздел. 2. Области управленческого консультирования в сфере государственного и муниципального управления. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования.	Изучение литературы по теме Подготовка сообщения или доклада Подготовка к кейс-задаче	Доклад Кейс-задача	ПК-7
3	Раздел.3. Консалтинговый процесс в государственном и муниципальном управлении. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.	Изучение литературы по теме, подготовка к докладу, подготовка к кейс-задаче (просмотр фильма)	Доклад Кейс-задача	ПК-7
4	Раздел 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования в государственном и муниципальном управлении	Изучение литературы по теме, подготовка презентации, подготовка к выполнению практического задания	Презентация Практическое задание	ПК-7



### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации**

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

## **7. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование: учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621848>
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами: учебник: в 2 томах . / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова; под ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – Том 1. Методология проектов.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600625>
3. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: уч.е пос. / Ф. И. Шарков. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684410>
4. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279>

### **Дополнительная:**

1. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг»: уч. пос./ С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003>
2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник / А. М. Блюмин. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2019.  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573146>

## **9. Обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. **9.1. Обновляемые современные профессиональные базы данных**  
<http://www.russiatourism.ru> - официальный сайт Федерального агентства по туризму Министерства экономического развития;

2. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;

3. <http://www2.unwto.org/ru> - официальный сайт Всемирной туристской организации;

4. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;

5. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;

6. Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;

7. Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

## **9.2. Обновляемые информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;

2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

## **10. Обновляемый комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».
4. Антиплагиат ВУЗ. Система обнаружения текстовых заимствований.
5. Kaspersky Endpoint Security

## **11. Электронные образовательные ресурсы**

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. Корпоративная информационная система «КИС».

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, комплект мебели.

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).

**Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины  
«Консалтинг в управлении проектами»**

**на 20\_\_/20\_\_ учебный год**

Следующие записи относятся к п.п.
Автор
Зав. кафедрой