

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.08.2024 10:48:40  
Уникальный программный ключ:  
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования  
«Российская международная академия туризма»

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом

« 21 » февраля 2024 г.

Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

В.Ю. Питюков

« 20 » февраля 2024 г.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении»

по направлению подготовки

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль): «Управление государственными и  
муниципальными проектами и программами»

квалификация (степень) выпускника – магистр

**Б1.В.ДВ.03.01**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
14 февраля 2024 г., протокол № 6

Разработчик: Рассохина Т.В.,  
д.э.н., доцент

Химки 2024

Рабочая программа дисциплины «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО), обязательными при реализации основных профессиональных образовательных программ магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» 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 «Государственное и муниципальное управление» направленности «Управление государственными и муниципальными проектами и программами» в качестве дисциплины обязательной части ОПОП.

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

Протокол №6 от «14» февраля 2024 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – формирование у обучающихся компетенции ПК-5 средствами дисциплины «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие задачи:

- Способен организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ

## 2. Перечень формируемых компетенций и индикаторов их достижения, соотнесенные с результатами обучения по дисциплине

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
Проектный	ПК-5. Способен организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ	ПК-5.1. Определяет методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ ПК-5.2. Применяет методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ ПК-5.3. Оценивает результативность контроля и мониторинга реализации проектов и программ	Знает содержание, технологии и методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ, оценки их результативности. Методы организации консалтинга региональных и муниципальных команд. Умеет определять виды применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ, оценивать их результативность. Применять методы организации консалтинговой деятельности. Владеет методами контроля и мониторинга реализации проектов и программ, оценки их результативности в ходе консалтинговой деятельности.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП и этапы формирования компетенций

Дисциплина «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении» относится к дисциплинам обязательной части ОПОП. Компетенции, формируемые дисциплиной «Консалтинг в государственном и муниципальном управлении», 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	
		2	
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	30	30	
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	10	10	
занятия семинарского типа (ЗСТ):	-	-	-
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))	-	-	
практические занятия (ЗСТ ПР)	16	16	
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>	44	44	
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	34	34	
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	10	10	
<b>Промежуточная аттестация</b>		Экзамен	
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	108	108	
<b>зачетные единицы</b>	3	3	

#### 4.2. Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	4
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	12	8	4
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	4	4	
занятия семинарского типа (ЗСТ):			-
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))			

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	4
практические занятия (ЗСТ ПР)	4	4	
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>	87	64	23
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	64	64	
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	23		23
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен		
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	108	108	
<b>зачетные единицы</b>	3	3	

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1.	<b>Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса.</b>	<p>Понятие управленческого консультирования. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг в сфере государственного и муниципального управления. Факты из истории управленческого консультирования. Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнесорганизации. Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совецательность, 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>
2.	<b>Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования. Выбор консультационной фирмы (консультанта).</b>	<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.</p>

		<p>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 управленческому 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.</b>  <b>Организация консультант-клиентского сотрудничества.</b>  <b>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,</p>

		<p>фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: подготовка, 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</b></p> <p><b>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. Рейнжиниринг 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 диагностики. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель</p>

	<p>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 консультанта: 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

### 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)
Тема 1. Сущность управленческого консультирования. Методологические основы консалтингового процесса.	ПК-5	14	6	2		4	8	
Тема 2. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования. Выбор консультационной фирмы (консультанта).	ПК-5	14	6	2		4	8	
Тема 3. Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.	ПК-5	14	6	2		4	8	
Тема 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования	ПК-5	18	8	4		4	10	
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-5	2					2	
Промежуточная аттестация (экзамен)	ПК-5	12					2	10
Всего часов		<b>108</b>						

### 5.2.2. 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)	
Тема 1. Сущность управленческого консультирования.	ПК-5	14		2			14

Методологические основы консалтингового процесса.								
Тема 2. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования. Ролевая природа консультирования. Выбор консультационной фирмы (консультанта).	ПК-5	14			2			14
Тема 3. Консалтинговый процесс. Организация консультант-клиентского сотрудничества. Корпоративная культура.	ПК-5	14			2			14
Тема 4. Методы анализа и решения проблем. Диагностика в управленческом консультировании Оценка результатов консультирования	ПК-5	18		2				22
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-5	2					2	
Промежуточная аттестация (экзамен)	ПК-5	12					2	23
Всего часов		<b>108</b>						

## **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 способности организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ (ПК-5)

**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 способности организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ (ПК-5)

**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 провести анализ реальных предложений консалтинга для региональных или муниципальных команд от Бизнес школы «Сколково».

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

**Цель занятия:** формирование способности организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ (ПК-5)

**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.

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

**Цель занятия:** формирование способности организовывать и применять методы контроля и мониторинга реализации проектов и программ (ПК-5)

**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-5
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-5
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-5
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-5

### 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 оформлен в форме приложения к рабочей программе дисциплины в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке фонда оценочных средств дисциплины и является ее частью.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 370 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536058>
2. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539020>
3. Грундел, Л. П. Налоговое консультирование : учебник и практикум для вузов / Л. П. Грундел. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 257 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542824>
4. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531329>
5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник / А. М. Блюмин. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 362 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710930>

## 8.2 Дополнительная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 211 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710002>
2. Пушкарева, Г. В. Политический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Г. В. Пушкарева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536295>
3. Государственное и корпоративное управление : Интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Б. А. Геренрот, Е. А. Ерохина [и др.] ; под ред. А. П. Агаркова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 236 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696999>

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

### 9.1. Обновляемые современные профессиональные базы данных

1. Государственная автоматизированная информационная система «Управление» (ГАС «Управление») - <http://gasu.gov.ru/>
2. Официальный интернет-портал правовой информации - <http://www.pravo.gov.ru/>
3. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» (ФГИС НЭБ) - <https://rusneb.ru/>
4. Официальный сайт Министерства экономического развития - <https://www.economy.gov.ru;>
5. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) - <https://www.fedstat.ru/>
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <https://rosstat.gov.ru;>
7. Портал открытых данных Российской Федерации - <http://data.gov.ru/>
8. Федеральная антимонопольная служба - <http://www.fas.gov.ru;>
9. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии - <http://www.rosreestr.ru;>
10. Федеральная служба по финансовому мониторингу - <http://www.fedsfm.ru> ;
11. Национальные проекты - <https://национальныепроекты.пф/projects/turizm>
12. Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) - <https://www.rosпотребнадзор.ru;>
13. АИС «Платформа открытых данных» - <https://opendata.mkrf.ru/>
14. Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС) - <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>
15. ГИИС «Электронный бюджет» - <http://budget.gov.ru/>
16. Портал государственных и муниципальных учреждений (Портал ГМУ) - <https://bus.gov.ru/pub/home>
17. Государственная автоматизированная система правовой статистики (ГАС ПС) - <http://crimestat.ru/>
18. Федеральная государственная информационная система «Наша природа» (ФГИС «Наша природа») - <https://priroda-ok.ru/>
19. Инвестиционный портал с процедурами визуализации инвестиционных проектов, территорий опережающего развития, обратной связи с инвесторами, предоставления информации об инвестиционном климате Дальнего Востока и возможностях по инвестированию - <https://investmap.erdс.ru/>
20. Единый портал внешнеэкономической информации России - <http://www.ved.gov.ru/>
21. Единая государственная информационная система учета результатов научно-

исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения (ЕГИСУ НИОКТР) - <https://rosrid.ru/>

22. Электронная библиотечная система Деловые средства массовой информации - Polpred.com

23. Евразийское патентное ведомство - <https://www.eapo.org>

24. Global Advanced Research Journals - Международная реферативная база данных научных изданий - <https://garj.org/>

25. Электронная научная и техническая библиотека - <https://ellib.gpntb.ru/>

26. Единая государственная информационная система социального обеспечения (ЕГИССО) - [egisso.ru](http://egisso.ru)

## **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».

## **11. Электронные образовательные ресурсы**

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;

2. ЭБС «Юрайт»;

3. Корпоративная информационная система «КИС».

4. Электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации - eLIBRARY.RU

5. Электронная библиотека - <https://grebennikon.ru/journal.php> -

6. Научная электронная библиотека нового поколения КиберЛенинка <https://cyberleninka.ru>

7. Цифровой образовательный ресурс - <https://www.iprbookshop.ru/>

## **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 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием (специализированной мебелью- посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкаф, учебная доска, стенд) и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС РМАТ.

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 государственном и муниципальном управлении  
на 20\_\_/20\_\_ учебный год**

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