



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования "Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

Факультет бизнеса и менеджмента  
Школа бизнеса и делового администрирования  
Кафедра управления проектами

**Рабочая программа дисциплины  
Консалтинг в управлении проектами**

для образовательных программ «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Стратегическое и корпоративное управление».

направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
уровень магистр

Разработчик программы:

Ципес Григорий Львович, к.э.н., доцент, gtsipes@ibs.ru

Одобрена на заседании кафедры

«Управление проектами»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Зав. кафедрой Аньшин В.М.

Утверждена Академическим советом ОП

«Управление человеческими ресурсами»

Академический руководитель ОП Филонович С.Р. «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Утверждена Академическим советом ОП

«Стратегическое и корпоративное управление»

Академический руководитель ОП Филинов Н.Б. «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Москва, 2016

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*



## 1 Резюме курса

В программе курса представлены методологические подходы и примеры практической реализации различных видов консалтинга применительно к внедрению корпоративных стандартов и автоматизированных систем управления проектами. Среди рассматриваемых подходов - стратегический, организационный и операционный консалтинг, а также консалтинг в областях управления персоналом и внедрения информационных систем.

## 2 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, ассистентов и студентов направления подготовки 080200.68 «Менеджмент» обучающихся по магистерской программе «Консалтинг в управлении проектами».

## 3 Цели освоения дисциплины

Цель курса – освоение базовых методов консалтинга применительно к разработке и внедрению корпоративных стандартов и систем управления проектами.

## 4 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- Знать
  - основные методы консалтинга, как профессиональной сферы деятельности;
  - типовое содержание корпоративного стандарта управления проектами;
  - возможности и особенности применения методов консалтинга при создании корпоративного стандарта управления проектами.
- Уметь формировать базу методологических источников для решений различных задач разработки корпоративных стандартов управления проектами, в том числе на основе профессиональных стандартов управления проектами.
- Иметь навыки выбора и применения профессиональных методов и инструментов консалтинга при разработке корпоративных стандартов управления проектами.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
-------------	------------------	---	---



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность идентифицировать и формулировать задачи, возникающие в практике компаний, в области управления проектами, программами и портфелями проектов; критически анализировать и обобщать российские и международные работы в этой области	ПК-1	Способен выявлять проблемные зоны в проектно-ориентированной деятельности компании, находить лучшие практики решения подобных проблем	Лекции, семинары, анализ кейсов
Способность представить результаты исследований в виде научного доклада, научной статьи, пояснительной записки или устной презентации с использованием мультимедиа-средств, способность представить результаты исследований в материалах, которые можно использовать в обучении (ПК-5)	ПК-5	Способен представить результаты анализа в форме отчета об обследовании и в форме устной презентации	Лекции, семинары, подготовка индивидуальных и групповых презентаций
Способность развивать учебные программы и методологическую поддержку для обучения управлению проектами	ПК-6	Способен формировать программы обучения, направленные на освоение внедряемых в компании методов и инструментов управления проектами	Лекции, семинары
Способность развивать и внедрять организационные структуры управления проектами на основе системного подхода, выбирать подходящий профессиональный стандарт или методологию в управлении проектами в соответствии с управленческой задачей	ПК-11	Способен разрабатывать организационно-распорядительные и нормативно-методические документы для постоянных и временных органов управления проектами организации	Лекции, семинары, анализ кейсов
Способность отслеживать последние изменения в методах и инструментах управления проектами, овладевать выбранными методами; желание и способность участвовать в развитии новых проектных методов и инструментов	ПК-15	Способен выбирать и внедрять методы и инструменты управления проектами, соответствующие особенностям компании	Лекции, семинары, анализ кейсов



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способность идентифицировать, собирать и обрабатывать данные для формирования принципиально нового взгляда у клиента	ПК-17	Способен выявлять возможности и барьеры при внедрении методов проектного управления в компании и сформировать правильные ожидания клиента	Лекции, семинары, анализ кейсов
Способность находить эффективные решения для выявленных проблем, предлагать подходящие рекомендации и советы для клиентов	ПК-18	Способен анализировать достоинства и недостатки альтернативных подходов к построению организационных структур и процессов управления проектами в компании, убедительно аргументировать выбор решений	Лекции, семинары, анализ кейсов, подготовка индивидуальных и групповых презентации
Способность установить связи системы управления проектами с другими областями менеджмента, а также внедрять и развивать корпоративный стандарт управления проектами	ПК-19	Способен разрабатывать корпоративный стандарт управления проектами как составную часть общекорпоративной системы менеджмента, увязывать процедуры управления с финансовым менеджментом, HR-менеджментом и другими управленческими контурами	Лекции, семинары, анализ кейсов
Способность выбрать и применить профессиональные методы и инструменты при осуществлении консалтинга в области управления проектами	ПК-20	Способен анализировать корпоративную культуру компании и выбирать адекватную роль консультанта и методы внедрения корпоративного стандарта управления проектами	Лекции, семинары, анализ кейсов, подготовка индивидуальных и групповых презентации
Способность эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами от начала до конца консалтингового проекта	ПК-21	Способен управлять ожиданиями и требованиями клиента относительно корпоративного стандарта управления проектами	Лекции, семинары, анализ кейсов, подготовка индивидуальных и групповых презентации
Способность обеспечить методологическую поддержку проектных менеджеров и линейных менеджеров компании	ПК-22	Способен взять на себя роль эксперта как в вопросах методологии проектного управления, так и в вопросах корпоративного управления проектами	Лекции, семинары, анализ кейсов

### 5 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Курс является частью цикла дисциплин, преподаваемых в рамках магистерской программы «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации» направления 080200.68 «Менеджмент».

Изучение данной дисциплины является базовым для последующих дисциплин программы.



## 6 Тематический план дисциплины

№	Название темы	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Сем. и практ. занятия	
1	Применение методов и инструментов консалтинга в управлении проектами	24	8	8	20
2	Консалтинг в корпоративном управлении проектами	56	8	8	20
3	Создание операционного стандарта управления проектами	56	12	8	20
	Всего	108	24	24	60

## 7 Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год (1 модуль)	Параметры
Текущий	Контрольная работа		эссе
Текущий	Работа на семинарах		Презентации
Итоговый	Зачет		устный

### 7.1 Критерии оценки знаний, навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. В эссе должны быть продемонстрированы знания ключевых областей управления проектом, умения грамотно представить материал как в письменном, так и в устном виде. На устной презентации студент должен продемонстрировать понимание структуры методологической базы управления проектами и умение ее применять.

На лекциях и семинарах от студентов требуется:

- развернутые ответы на вопросы
- обсуждение вопросов, задаваемых лектором между другими студентами группы.

## 8 Содержание дисциплины

### Тема 1. Применение методов и инструментов консалтинга в управлении проектами

### **Теоретический раздел**

Определение и методы консалтинга. Стандарт IPMA по консалтингу в управлении проектами. Компетенции консультанта по управлению проектами. Российский рынок консалтинга в управлении проектами. Консалтинговые продукты в управлении проектами. Предмет консалтинга в методологии управления проектами. Причины привлечения консультантов. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами. Система управления проектами. Использование рамочных стандартов при создании корпоративного стандарта управления проектами.

### **Практический раздел**

Разбор кейсов:

- «Аудит проекта внедрения корпоративной информационной системы»,
- «Корпоративный стандарт управления проектами».

### **Основная литература:**

1. Глава 1. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: Олимп-Бизнес, 2006
2. Глава 1. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: Олимп-бизнес, 2009
3. Части 1-3. Консалтинг в управлении проектами. Конспект лекций.
4. Chapter 3. ICBC – Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, Version 1.0. – IPMA, 2011

## **Тема 2. Консалтинг в корпоративном управлении проектами**

### **Теоретический раздел**

Политика компании по управлению проектами. Границы проектно-ориентированной деятельности. Виды проектов в деятельности современной компании. Классификация проектов. Стратегический консалтинг в управлении проектами. Логика выбора проектов. Распределение зон ответственности. Формализация критериев. Формализация процедур. Оценка деятельности проектно-ориентированной компании. Применение методологии BSC в управлении проектами. Стратегическая карта проектно-ориентированной компании. Стратегическая карта проектно-ориентированного подразделения (на примере IT-службы).

### **Практический раздел**

Разбор кейсов:

- «Ловушки типовых решений»,
- «Научно-технический центр как проектно-ориентированная компания»,
- «Управление портфелями коммерческих проектов»,
- «Управление портфелями проектов развития»,
- «Управление проектами и политика».

Выполнение групповых заданий:

- «Границы применения проектного управления»,
- «Определение заинтересованных сторон»,
- «Критерии выбора проектов».

### **Основная литература:**



1. Главы 2,7. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: Олимп-Бизнес, 2006
2. Глава 2. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-бизнес, 2009
3. Части 4-6. Консалтинг в управлении проектами. Конспект лекций.
4. Part 1. Turner J.R. The handbook of Project-Based Management, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 2009

### **Тема 3. Создание операционного стандарта управления проектами**

#### **Теоретический раздел**

Проектирование организационной структуры проектно-ориентированной компании. Управление ресурсами в проектно-ориентированной компании. Проектирование организационной структуры проекта. Система мотивации персонала в проектно-ориентированной компании. Проектный офис. Принципы и подходы к проектированию процессов управления проектами. Архитектура информационной системы управления проектами. Программное обеспечение в области управления проектами.

#### **Практический раздел**

Разбор кейсов:

- «Матричная организационная структура в девелоперской компании»,
- «Матричная организационная структура в консалтинговой компании»,
- «Аутсорсинг офиса управления проектом»,
- «Медицинский центр, как проектно-ориентированная организация»,
- «Медицинский центр, как проектно-ориентированная организация»,
- «Постановка системы внутреннего аудита и мониторинга проектов»,
- «Управление проектами как часть единой системы менеджмента»,
- «Распределенный офис управления строительным проектом»,
- «IT как критический фактор успеха мегапроекта».

Выполнение групповых заданий:

- «Формирование рабочей группы проекта»
- «Разработка системы мотивации рабочей группы проекта».

#### **Основная литература:**

1. Главы 3,4. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: Олимп-Бизнес, 2006
2. Главы 3,4. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-бизнес, 2009
3. Части 7-9. Консалтинг в управлении проектами. Конспект лекций.
4. Crawford J. K. The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance. Marcel Dekker, Inc. NY, 2002

### **9 Образовательные технологии**

Настоящий курс включает лекции, работу в группах, презентации, обсуждение.

### **10 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента**





### 10.1. Контрольная работа

Содержание контрольной работы определено структурой курса. Контрольная работа заключается в подготовке студентом эссе по анализу какого-либо вопроса по тематике курса. Презентация представляет собой результаты анализа и формирования методологической базы для решения той или иной задачи консалтинга в сфере управления проектами.

### 10.2. Групповая работа

Содержание групповой работы определено структурой курса. В процессе групповой работы студенты разрабатывают консалтинговые решения по внедрению системы управления проектами промышленного предприятия.

Условия кейса:

Предприятие: Завод по производству мебели экономического класса

Регионы продаж: по всей стране

В составе компании:

- Производственный комплекс (рук.- Главный инженер)
- Опытно-конструкторское бюро (рук. – Главный конструктор)
- Торговый дом (рук. – Директор по маркетингу)
- Служба заказчика (рук. – Директор по капитальному строительству)
- Служба организационного развития (рук. – Директор по развитию)
- Финансовая служба (рук. – финансовый директор)
- IT-служба (рук. – IT-директор)
- HR -служба (рук. – HR-директор)
- Служба МТО, Юридическая служба, Служба безопасности

Задания для групповой работы

- Перечислить области деятельности, в которых применима проектная форма управления
- Сформировать критерии, когда в этих областях целесообразно применять проектную форму управления
- Определите возможных функциональных заказчиков для различных видов проектов
- Определите возможных генеральных заказчиков для различных видов проектов
- Определите набор критериев для формирования портфеля проектов
- Определите шкалы для оценки каждого критерия
- Определите веса критериев
- Определите состав команды проекта внедрения финансового информационного системы
- Определите принципы мотивации для членов проектной команды

## 11. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях:

- активность в дискуссиях, полнота и точность ответов на вопросы, поставленные лектором - *O<sub>аудиторная</sub>*,
- посещаемость занятий - *O<sub>посещение</sub>*.

Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Результирующая оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семи-





нарских и практических занятиях определяется перед итоговым контролем -  $O_{аудиторная}$ . На передаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

Результирующая оценка за текущий контроль учитывает результаты студента следующим образом:

$$O_{текущий} = 0,8 \cdot O_{аудиторная} + 0,2 \cdot O_{посещение};$$

Преподаватель оценивает контрольную работу студентов:

- полнота освещения темы, наличие оригинальных трактовок и элементов новизны -  $O_{кон. работа}$ ,
- демонстрация навыков устной презентации, качество ответов на вопросы преподавателя непосредственно на зачете -  $O_{зачет}$ .

Оценки за контрольную работу студента преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Результирующая оценка по 10-ти балльной шкале за контрольную работу определяется перед промежуточным или итоговым контролем -  $O_{кон. работа}$ .

Результирующая оценка за итоговый контроль учитывает результаты студента следующим образом:

$$O_{итоговый} = 0,6 \cdot O_{кон. работа} + 0,4 \cdot O_{зачет}$$

В диплом ставится оценка  $O_{дисциплина}$ , которая является финальной оценкой по учебной дисциплине.

$$O_{дисциплина} = 0,4 \cdot O_{итоговый} + 0,6 \cdot O_{текущий}$$

## 12 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Базовые учебники

1. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: Олимп-Бизнес, 2006
2. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: Олимп-бизнес, 2009
3. Консалтинг в управлении проектами. Конспект лекций.
4. ICBC – Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, Version 1.0. – IPMA, 2011
5. Crawford J. K. The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance. Marcel Dekker, Inc. NY, 2002
6. Turner J.R. The handbook of Project-Based Management, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 2009

### Дополнительная литература

1. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсант XXI, Альпина Пабlisher, 2002
2. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. - Издательский дом Гребенникова, 2007.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии – к действию. – Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004.



5. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI: Пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.

### **13 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения лекций и презентаций студентов используется проектор.

### **14 Академическая честность**

Каждый студент обязан подчиняться правилам Политики академической честности Высшей школы экономики. Каждая работа, представленная в рамках данной дисциплины, должна быть выполнена студентом самостоятельно

В Университете поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать "консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь-то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. В случае "списывания" оба студента получают оценку "0" за данное задание. За нарушение правил Университета студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

Во время зачета каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В это время запрещаются любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, "списывание" или иное любое взаимодействие с остальными студентами. Нарушение этих правил ведет к неудовлетворительной оценке за зачет и за весь курс по данной дисциплине, а также иным дисциплинарные наказания.

### **15 Обеспечение условий для студентов с ограниченными возможностями**

Высшая школа экономики обязуется предоставлять студентам с ограниченными возможностями равные условия для учебы на основе принципов обеспечения жизнедеятельности, доступности и неограниченности. Преподаватель создает все условия, которые могут быть необходимыми для обучения студентов с ограниченными возможностями. Запросы студентов с ограниченными возможностями относительно обеспечения условий для получения образования принимаются в течение трех недель с момента начала семестра (кроме экстренных случаев). Студенты могут зарегистрироваться в Учебной части факультета для того, чтобы удостоверить свою потребность в соответствующих условиях обучения.