

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:52:01
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Антикризисный менеджмент
(наименование образовательной программы)

Очная / заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Начкин Александр Иванович, к. военн. н., доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол №7 от 08 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.1.	Осуществляет комплексное планирование проекта	УК-2.1. 3-2. Знает принципы проектного менеджмента. УК-2.1. 3-3. Знает современное состояние проектно-ориентированного подхода и возможностей его развития. УК-2.1. У-1. Умеет осуществлять комплексное планирование проектов..
			УК-2.2	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла	УК-2.2. 3-3. Знает методы, процедуры и инструменты проектного управления. УК-2.2. У-1. Умеет организовывать работу по разработке и реализации проектов.

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу/36 академических/27 астрономических часа.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого

устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 4 академических часов для очной и 2 академических часа для заочной формы обучения.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 6 академических часов для очной и 4 академических часа для заочной формы обучения.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 22 академических часа для очной и 26 академических часов для заочной формы обучения. В рамках самостоятельной работы магистранты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают проектные решения, оценивают результаты реализации отдельных этапов реализации проектов, применяют различные виды профессионального проектного мышления при реализации инструментов управленческого консалтинга), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений (ФТД) дисциплин по программе магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Антикризисный менеджмент». Изучается в 3-ом семестре (первый семестр 2-го курса).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.О.01 «Современный менеджмент», Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте».

ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге» предшествует таким дисциплинам, как: Б1.В.ДЭ.03.02 «Проектное антикризисное управление», Б1.В.ДЭ.05.01 «Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях кризиса».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 22 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются магистрантами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Проектное мышление в системе проектного менеджмента	9	1			2							6	Т, ПКЗ
Тема 2	Типология применения проектного	7	1			1							5	Т

	мышления													
Тема 3	Оптимизация системы бизнес-процессов через управленческий консалтинг	9	1			2							6	Т,ПКЗ
Тема 4	Разработка консалтинговых проектов	7	1			1							5	ПКЗ
Промежуточная аттестация														зачет
Итого		36	4			6							22	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час		Самостоятельная работа	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			
			Период теоретического обучения	Период промежуточной аттестации (сессия)		

			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Проектное мышление в системе проектного менеджмента	9	1			1								7	Т, ПКЗ
Тема 2	Типология применения проектного мышления	7				1								6	Т
Тема 3	Оптимизация системы бизнес-процессов через управленческий консалтинг	9	1			1								7	Т, ПКЗ
Тема 4	Разработка консалтинговых проектов	7				1								6	ПКЗ
Промежуточная аттестация															зачет

Итого		36	2			4							26	
--------------	--	----	---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	----	--

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Проектное мышление в системе проектного менеджмента. УК-2.1. 3-2.

История возникновения проектного менеджмента. Методические основы проектного мышления в менеджменте. Проблемно-ориентированный характер выбора проектного мышления. Проектное решение и проектная культура. Анализ и диагностика возможностей проектного мышления..

Тема 2. Типология применения проектного мышления. УК-2.1. 3-3.

Цель и задачи формирования проектного мышления. Основные стадии развития проектного мышления. Принципы формирования проектного мышления. Этапы формирования проектного мышления. Dragon Dreaming как новая культура управления проектами, сосредоточенная на личностном росте, развитии сообществ и экологии. Колесо управления проектами. Проектный треугольник. Чек-лист проектного цикла. Проектное мышление как важная надпрофессиональная компетенция. Проектное мышление в командной работе. Специфика социального проектирования..

Тема 3. Оптимизация системы бизнес-процессов через управленческий консалтинг. УК-2.2. 3-3.

Применение управленческого консультирования для оптимизации системы бизнес-процессов. Использование методов, процедур и инструментов проектного управления при реализации отдельных видов через управленческого консалтинга. Проектный менеджмент в системе консалтинговых контрактов.

Тема 4. Разработка консалтинговых проектов. УК-2.2. У-1.

Основные подходы к разработке и реализации проектов управленческом консалтинге. Проектное мышление при реализации этапов разработки проектов в управленческом консалтинге. Гибкие методы управления консалтинговыми проектами. Инновационные формы консалтинговых проектов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине ФТД.03 «Проектное мышление в управленческом консалтинге» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет

фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать строки и столбцы: столбец – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; строка – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы столбца и строки, сформировать пары элементов. 4. Проставить знак «+» или «-»	Ответ считается верным, если правильно указаны знак «+» или «-»
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно

из нескольких вариантов предложенных		вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для тради- ционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания.

Тема 1. Проектное мышление в системе проектного менеджмента.

Тестовые задания:

1. Что является основным критерием принятия проекта к реализации?
 - а) экономическая эффективность;
 - б) соответствие цели проекта стратегии развития компании;
 - в) срок окупаемости проекта;
 - г) поддержка проекта руководством.

2. Какие характеристики входят в «тройное ограничение» проекта?
 - а) время;
 - б) качество;
 - в) стоимость (ресурсы);
 - г) все вышеперечисленное.
3. В какой фазе жизненного цикла проекта разрабатывается устав проекта?
 - а) инициация;
 - б) планирование;
 - в) исполнение;
 - г) мониторинг и контроль.
4. Установите соответствие между элементами управления проектом и их описанием:

Элемент управления	Описание
1. Управление рисками	А. Определение бюджета, контроль затрат
2. Управление качеством	Б. Идентификация, анализ и минимизация угроз
3. Управление стоимостью	В. Обеспечение соответствия результатов стандартам
4. Управление коммуникациями	Г. Организация обмена информацией между участниками

ПКЗ по теме 1:

1. На базе проектного менеджмента сформулируйте ключевые характеристики проектного мышления.
2. Дайте характеристику элементам проектного мышления по их признакам.
3. Используя один из онлайн-сервисов, построить интеллект-карту для одной из базовых сфер использования проектного мышления. В состав интеллект-карты необходимо включить видео, текстовые фрагменты и т.п.

Тема 2. Типология применения проектного мышления.

Тестовые задания:

1. **Что такое проектное мышление?** Выберите наиболее точное определение:
 - а) Способность следовать готовым алгоритмам для решения задач.
 - б) Умение рассматривать проблемную ситуацию как проект: ставить цели, планировать шаги, прогнозировать результат.
 - в) Навык быстрого поиска информации в интернете.
 - г) Способность генерировать большое количество идей без их оценки.
2. **Какие из перечисленных черт характерны для проектного мышления?** (Выберите все верные варианты.)
 - а) Ориентация на конечный результат.
 - б) Гибкость и адаптивность при изменении условий.
 - в) Следование жёстким инструкциям без отклонений.
 - г) Умение работать в условиях неопределённости.
 - д) Фокус на процессе, а не на результате.

Тема 3. Оптимизация системы бизнес-процессов через управленческий консалтинг.

Тестовые задания:

1. Понятие «управленческий консалтинг» относится к:
 - а) плановой экономике;
 - б) экономике переходного периода;
 - в) рыночной экономике;
 - г) экономике, развивающейся нестабильно.
2. Назначение управленческого консалтинга заключается в:
 - а) оказании клиенту помощи при принятии управленческих решений;
 - б) принятии за клиента управленческих решений;
 - в) обсуждении с клиентом проблемных вопросов;
 - г) разрешении сложных производственных ситуаций.

ПКЗ по теме 3:

Разработать план оптимизации бизнес-процессов на примере гипотетической компании с использованием инструментов управленческого консалтинга.

Исходные данные

Компания «ТехноСервис» —

поставщик IT-решений для малого и среднего бизнеса.

Основные проблемы:

- задержки в обработке клиентских заявок (в среднем 5–7 дней);
- дублирование функций между отделами продаж и технической поддержки;
- отсутствие чёткой системы KPI для сотрудников;
- низкая автоматизация рутинных операций;
- рост операционных издержек на 15 % за последний год.

Тема 4. Разработка консалтинговых проектов.

ПКЗ по теме 4:

Название консалтингового проекта:

«Оптимизация бизнес-процессов в розничной сети магазинов одежды».

Клиент: федеральная сеть магазинов одежды среднего ценового сегмента (50 торговых точек в 15 городах).

Проблема: снижение рентабельности на 18 % за последний год при росте выручки на 5 %. Основные симптомы:

- увеличение операционных издержек на 25 %;
- рост логистических затрат на 30 %;
- снижение оборачиваемости товарных запасов на 20 %;
- жалобы персонала на избыточность отчётности.

Задание для магистрантов

Разработать консалтинговый проект по оптимизации бизнес-процессов розничной сети.

5.3. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1.

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

КТ-2

Тема 2.

Тестирование.

КТ-3

Тема 3.Тестирование.Практическое контрольное задание (ПКЗ).**КТ-4****Тема 4.**Практическое контрольное задание (ПКЗ).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>

Итого максимально:	100	
--------------------	-----	--

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (ПКЗ), тестовых заданий магистранту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях магистранту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету.

1. Методология проектного мышления
2. Виды профессионального проектного мышления.
3. Проектное мышление как необходимое условие реализации проектов.
4. Проектная культура: экологическая, концептуальная и аксиологическая.
5. Субъекты проектной деятельности.
6. Носители проектной культуры.
7. Диагностика проектного мышления.
8. Институты коллективных инвестиций: краудфантинг, использование электронных площадок и социальных сетей.
9. Цель и задачи формирования проектного мышления.
10. Основные стадии развития проектного мышления.

11. Принципы формирования проектного мышления.
12. Этапы формирования проектного мышления.
13. Проектное мышление как важная надпрофессиональная компетенция.
14. Проектное мышление в командной работе.
15. Специфика социального проектирования.
16. Базовые методологии и инструменты управленческого консалтинга.
17. Методы управленческого консультирования.
18. Этапы подготовки и консалтингового диагноза
19. Формы консалтинговых контрактов.
20. Психологический контракт в консалтинге
21. Этапы планирования действий и завершения консалтинга
22. Оценка и проверка предлагаемых вариантов изменений.
23. Разработка детального плана внедрения предполагаемых изменений.
24. Предотвращение ошибок консультирования.
25. Виды консалтингового проектирования.
26. Типовая структура консалтинговых проектов.
27. Организация реализации проекта.
28. Этапная структура проекта.
29. Распределение ролей и ответственности в консалтинговых проектах.
30. План реализации консалтингового проекта
31. Структура проектной команды.
32. Гибкие методы управления консалтинговыми проектами.
33. Инновационные формы консалтинговых проектов.
34. Преимущество проектного мышления при решении социальных проблем
35. Проектное мышление и предпринимательские способности
36. Проектное мышление в бытии человека.
37. Проектность как определяющая черта современного мышления
38. Массовая проектная культура
39. Проектная готовность к развитию каждой признанной значимой инициативы
40. Критерий проектной приемлемости
41. Работа с сопротивлением при консалтинге
42. Модели консультирования.
43. Экспертное консультирование.
44. Консультирование по проекту.
45. Основные стадии процесса консультирования
46. Конфликты в проектном консалтинге

47. Завершение консалтингового проекта

Типовые задания для зачета.

1. Кейс: «Разработка и запуск мобильного приложения для экотуризма»

Цель задания: применить принципы проектного мышления для планирования и реализации проекта — разработки мобильного приложения, помогающего туристам выбирать экомаршруты и получать информацию о природных достопримечательностях региона.

Контекст:

Региональное министерство туризма поставило задачу создать мобильное приложение «ЭкоГид» для привлечения туристов в природные заповедники области. Бюджет проекта — 1,5 млн руб., срок реализации — 6 месяцев. Целевая аудитория — туристы 25–45 лет, интересующиеся экологическим туризмом.

Задание:

1. Разработайте план проекта.
2. Представьте результаты в виде краткого описания этапов.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	1. Какой документ описывает цели, границы, критерии успеха и ключевые роли в проекте? а) план управления проектом; б) устав проекта; в) техническое задание; г) бизнес кейс.
	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	2. Что такое ИСР (иерархическая структура работ)? а) график выполнения задач; б) структурированное представление всех работ проекта; в) список участников проекта; г) план коммуникаций.

Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.	1. 1. Установите соответствие между элементами управления проектом и их описанием:
	2. Внимательно прочитайте строки и столбцы: столбец – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;	
	строка – утверждения, свойства объектов и т.д.	
	3. Сопоставить элементы столбца и строки, сформировать пары элементов.	
	4. Проставить знак «+» или «-»	
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	1. Какие из следующих характеристик относятся к проектному мышлению? А) Умение чётко видеть проблему в процессах и находить оптимальные решения с учётом ресурсов и времени. Б) Способность рассматривать проблемную ситуацию как задачу с последующим построением деятельности для её решения. В) Навык работать в команде и соблюдать проектную дисциплину. Г) Умение расставлять приоритеты в работе и определять
	2. Внимательно прочитайте	

	предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	последовательность выполнения задач. Д) Способность к коррекции своих действий в процессе реализации проекта».
		Управленческий консалтинг направлен на (следует отметить несколько правильных вариантов): 1. увеличение количества научных открытий; 2. сокращение финансовых потерь, связанных с оптимальной организацией производства; 3. масштабное и рациональное введение инноваций во все области деятельности, где они могут приносить успех и прибыль; 4. оптимизацию работы персонала; 5. поддержку того владельца бизнеса, который пригласил консультанта, в ущерб другим владельцам.
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Установите правильную последовательность этапов консультирования: А) Диагностика; Б) Предпроектная стадия; В) Планирование действий; Г) Завершение; Д) Внедрение.
		2. 4. Расположите в правильной последовательности этапы консалтингового проекта (от начала к завершению): А) Разработка стратегических альтернатив; Б) Диагностика внешней и внутренней среды (SWOT, PEST); В) Внедрение стратегии и контроль; Г) Формулировка стратегических целей и выбор стратегии.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один	1. «Что такое управленческий консалтинг? Варианты ответов: а) Предоставление экспертных услуг по улучшению бизнес-процессов. б) Разработка программного обеспечения для бизнеса. в) Производство и продажа
		2. Управленческий консалтинг — это: а) сфера услуг; б) консультирование по различным вопросам, касающимся юридической, финансовой, технической или любой другой

	верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	сферы; в) составная часть инфраструктуры рыночной экономики; г) важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их предприятиями или организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. «Дайте определение понятию „управленческий консалтинг“ и перечислите его ключевые цели и задачи. Приведите примеры ситуаций, когда привлечение консультанта было бы наиболее целесообразным, и обоснуйте свой выбор». Пример ответа: «Управленческий консалтинг — это деятельность, направленная на повышение эффективности организаций, оптимизацию их работы и решение практических задач управления. Его ключевые цели включают: • анализ и выявление проблем в бизнес-процессах; • разработку и внедрение рекомендаций по улучшению управления; • помощь в стратегическом планировании и реализации изменений; • оптимизацию ресурсов и повышение производительности труда. Задание 1. Выберите предпочтительный вариант инвестирования в соответствии с критериями Maximax, Maximin, равновесным методом и EMV-критерием. 2. Сравните результаты оценки по разным критериям, обоснуйте распределение вариантов инвестирования по критериям. 2. Вы — руководитель проекта по запуску мобильного приложения для онлайн-обучения иностранным языкам. Проект рассчитан на 6 месяцев, бюджет — 3 млн руб., в команде 10 человек (разработчики, дизайнеры, методисты, маркетологи). На этапе середины проекта вы обнаружили следующие проблемы: • отставание от графика на 3 недели из-за задержек с разработкой основного функционала; • перерасход бюджета на 15 %

		из-за непредвиденных затрат на интеграцию с платёжной системой; • снижение мотивации в команде из-за высокой нагрузки и неопределённости по срокам. Вопросы для ответа 1. Определите ключевые риски проекта на текущем этапе и оцените их потенциальное влияние (высокое/среднее/низкое) на успех проекта. Кратко обоснуйте каждый риск. 2. Предложите 3–4 конкретных корректирующих действия для устранения отставания по срокам и перерасхода бюджета. Для каждого действия укажите: ○ суть мероприятия; ○ ресурсы, которые потребуются (люди, время, деньги); ○ ожидаемый эффект (на сколько сократится отставание/снизятся затраты). 3. Опишите 2–3 способа повышения мотивации команды в сложившейся ситуации. Обоснуйте, почему эти меры будут эффективны именно для данного проекта. 4. Составьте упрощённый план коммуникаций на оставшийся период проекта (последние 3 месяца). Укажите: ○ какие каналы связи будут использоваться (мессенджеры, встречи, отчёты и т.д.); ○ периодичность взаимодействия с разными группами стейкхолдеров (команда, заказчик, партнёры); ○ ключевые сообщения, которые необходимо донести до каждой группы.
--	--	---

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40

<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения задач открытого типа (ПКЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать

плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы магистрантов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со

зрительной, и моторную память. Следует помнить: у магистранта, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа магистрантов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуются

выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 210 с. - ISBN 978-5-394-05162-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084847>
2. Лукьянова, А. В., Управление проектами в консалтинге : учебник / А. В. Лукьянова, Ю. П. Тен, И. В. Трифонов, Н. Н. Трифонова. — Москва : КноРус, 2024. — 220 с. — ISBN 978-5-406-11962-4. — URL: <https://book.ru/book/950302>
4. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780>

8.2. Дополнительная литература

1. Генисаретский О. И. О проектности. 14–15 марта 2001 года. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 27.07.2009. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/611>
2. Дынин, А.Е., Смельцова, С.В., Бузулукова, Е.В., Ребязина, В.А., Герами, В.Д. Методические указания для подготовки курсового проекта по управленческому консультированию / А.Е. Дынин, С.В. Смельцова, Е.В. Бузулукова, В.А. Ребязина,
3. В.Д. Герами; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 60 с.
4. Товмасян В.В., Резцова Е.И. Проектное мышление как фактор экономической безопасности и методы его развития // Двадцать пятая годовичная сессия Ученого совета Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина (Февральские чтения): сборник

материалов. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2018. С. 557-561.

5. Товмасын В.В., Шихвердиев А.П., Оганезова Н.А. Проектное мышление: методологические основы // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-myshlenie-metodologicheskie-osnovy> (дата обращения: 11.10.2022).

6. Шурыгина Д.Д. Роль проектного мышления в решении социальных проблем // Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс» : сетевое издание. 2017. № 1 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья». URL: <http://центрсемья.рф/>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и

	персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/