Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 14:50:32
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Полиграфический институт

УТВЕРЖДАЮ
Директор
_____ /Нагорнова И.В./
«_27_» февраля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Методология консалтинговой деятельности»

Направление подготовки
27.04.02 – «Управление качеством»
Профиль
«Технологический консалтинг»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва
2025 г.

Разработчик(и):

Доцент, к.э.н.  /О.Л. Митрякова/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Технологии и управление качеством в
полиграфическом и упаковочном производстве», к.т.н.  /Ф.А. Доронин/

Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 3

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы 4

3 Структура и содержание дисциплины 4

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость 4

3.2 Тематический план изучения дисциплины 5

3.3 Содержание разделов дисциплины 5

3.4 Практические занятия 7

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 8

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение 8

4.1 Нормативные документы и ГОСТы 8

4.2 Основная литература 8

4.3 Дополнительная литература 8

4.4 Электронные образовательные ресурсы 8

4.5 Лицензионное программное обеспечение 9

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 9

5 Материально-техническое обеспечение 9

6 Методические рекомендации 9

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 10

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 10

7 Фонд оценочных средств по дисциплине 11

7.1. Формы контроля и оценивания результатов обучения 11

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения 12

7.3 Оценочные средства 15

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – освоение теоретической базы методологических основ и инструментов консалтинговой деятельности и формирование умений осуществлять оргдиагностику, разрабатывать планы внедрения изменений в соответствии с целеполаганием, стратегическими приоритетами и ресурсными возможностями бизнеса, а также навыков управление изменениями и оценки достигнутых результатов в соответствии с актуальными метриками эффективности.

Основные задачи дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности производственных компаний; теорией и практикой проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов и цифровых решений, включая ИИ-ассистентов;
- овладение инструментами консалтинговой деятельности и интерпретации консалтинговых задач, а также навыками реализации процесса консультирования в зависимости от целевой задачи и предметной области;
- сформировать компетенции по управлению изменениями и взаимодействию с заказчиком и по выстраиванию отношения с клиентом: от брифа до защиты результатов
- освоение экспертно-аналитических компетенций в области консалтинговых услуг.

Обучение по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК-2 Способность разрабатывать технологические решения в соответствии с целевыми задачами производства продукции, оценивать их рыночную конкурентоспособность, технологическую, экономическую целесообразность и потенциал трансфера технологий	ИПК-1 Анализирует потребительские свойства продукции путем проведения маркетинговых и иных исследований и формирует требования к качеству продукции, результативности технологических процессов ИПК-2 Разрабатывает технологические решения или технологические стратегии в соответствии с потребительскими запросами и рыночным спросом ИПК-3 Осуществляет поиск технологических альтернатив и РИД в соответствии с целевым запросом ИПК-4 Оценивает экономическую эффективность технологического решения; определяет стоимость РИДа ИПК-5 Анализирует и оценивает инновационные проекты рамках трансфера технологий
ПК-3 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем	ИПК-1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ ИПК-2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью ИПК-3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития ИПК-4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации ИПК-5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности,

	разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии ИПК-6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции ИПК-7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений.

Взаимосвязи дисциплины в структуре ОПОП:

результаты изучения дисциплин	контент «Методология консалтинговой деятельности»	**для освоения последующих дисциплин**
• Управление личной эффективностью • Кадровое обеспечение технологических производств • Проектное управление стратегическим развитием организации • Управление производственно-технологическими системами • Цифровые инструменты и искусственный интеллект в профессиональной деятельности • Управление рисками и системный анализ		• Проектно-технологический реинжиниринг • Промышленный консалтинг • Управление изменениями в технологических проектах • Управление производительностью и эффективностью • Управление консалтинговым проектом • Жизненный цикл внедрения новых технологий • Производственная практика (организационно-управленческая) • Производственная практика (преддипломная)

смежные дисциплины (параллельное изучение)

- Средства и методы планирования и управления качеством высокотехнологичных производств
- Управление ресурсным обеспечением и производственной инфраструктурой
- Бизнес-аналитика и визуализация данных
- Интегрированные системы менеджмента качества
- Системы поддержки принятия решений

3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очной формы обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
			2
1	**Аудиторные занятия (всего)**	**54**	54
1.1	В том числе:		
1.1.1	лекции	18	18
1.1.2	практические занятия (ПЗ)	36	36

2	**Самостоятельная работа (всего)**	**90**	90
2.1	В том числе:		
2.1.1	решение кейс-задач	10	10
2.1.2	выполнение групповых проектных заданий	10	10
2.1.2	подготовка к практическим занятиям	14	14
2.1.2	тестирование	20	20
3	**Вид промежуточной аттестации – экзамен**	**36**	**36**
4	**Общая трудоемкость час / зач. ед.**	**144/4**	**144/4**

3.2 Тематический план изучения дисциплины

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоёмкость *(в часах)*	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятельная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	**Раздел 1 Задачи и принципы консалтинговой деятельности**	24	4	8	12
2.	Тема 1.1 ***Консалтинг как профессиональный вид деятельности***	7	1	2	4
3.	Тема 1.2 ***Типы и формы консалтинговой деятельности***	7	1	2	4
4.	Тема 1.3 ***Инструменты консалтинга***	10	2	4	4
5.	**Раздел 2 Процессы консалтинговой деятельности**	46	8	16	22
6.	Тема 2.1 ***Консалтинговый процесс***	24	4	8	12
7.	Тема 2.2 ***Жизненный цикл консалтинговой услуги***	22	4	8	10
8.	**Раздел 3 Эффективность консалтинга**	38	6	12	20
9.	Тема 3.1 ***Операционная и стратегическая эффективность консалтингового решения/проекта***	12	2	4	6
10.	Тема 3.2 ***Экономика консалтинга***	12	2	4	6
11.	Тема 3.3 ***Бизнес-модели консалтинговой деятельности***	14	2	4	8
	Всего	**108**	**18**	**36**	**54**
	экзамен	**36**	**-**	**-**	**36**
	Итого	**144**	**18**	**36**	**90**

3.3 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1.1 Консалтинг как профессиональный вид деятельности

Возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности. Связь с другими видами деловых профессиональных услуг. Целеполагание в консалтинге. Типы решаемых задач. Свойства консалтинговых услуг. Особенности и характеристики консалтинговой деятельности. Российский рынок консалтинга. Виды и формы консультирования. Классификация консультационных услуг. Субъекты и объекты управленческого консультирования. Инфраструктура консалтинговой деятельности

Тема 1.2 Типы и формы консалтинговой деятельности

Виды консалтинговых компаний и принципы их работы. Внешний и внутренний консалтинг. Подходы к организации консалтинговой деятельности. Стратегии консалтинговых компаний. Этика и стандарты работы консультанта. Компетенции консультанта. Причины обращения к услугам консультантов. Процедура поиска и выбора консультационной организации. Способы определения качества консультационного продукта. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

Тема 1.3 Инструменты консалтинга

Инструменты мониторинга и бизнес-диагностики. Дерево целей, ментальные карты. BSC, KPI. Инструменты производственно-технологического аудита. Методы процессного моделирования и реинжиниринга. Инструменты качества. Методы проектного управления и управления изменениями. Инструменты на этапе диагностики и сбора данных: интервью по структуре STAR / GROW (выявление ситуации, проблем, желаемых изменений); сбор количественных оценок, выявление симптомов; оценочные матрицы (структурированный анализ зрелости процессов); инструмент описания бизнес-процесса; картирование потока создания ценности; определение ответственности и ролей по функциям; анализ проблем (диаграмма Ишикавы,"5 Почему", SWOT / PESTLE-анализ и пр.). Инструменты анализа и генерации решений: аналитические и стратегические матрицы, методы принятия решений (многокритериальный анализ, дерево решений / сценарный анализ; генерация стратегий на основе анализа среды; финансово-экономическая оценка (оценка рентабельности решений, приоритизация и оценка вкладов в результат). Инструменты визуализации и фасилитации: визуальные доски и карты; структурирование и генерация идей; фасилитационные техники. Инструменты проектирования решений и прототипирования: визуализация ИТ-архитектуры; формализация бизнес-процессов; проектирование клиентского опыта; детализация сервиса с учетом внутренних процессов. Инструменты управления проектом: декомпозиция задач; управление сроками и ресурсами; ведение досок задач; Agile-инструменты. Инструменты сопровождения внедрения и управления изменениями: модель принятия изменений; карта заинтересованных сторон; коммуникационный план и дорожная карта; обучение сотрудников; цифровая поддержка изменений. Инструменты оценки и обратной связи: KPI и метрики; Dashboards и визуализация; анализ результатов после завершения проекта. Инструменты юридической и контрактной работы: типовые формы брифа и контракта на консалтинговые услуги, юридические аспекты интеллектуальной собственности и РИДов.

Раздел 2 ПРОЦЕССЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 2.1 Консалтинговый процесс

Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Взаимодействие «консультант-клиент». Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Методы разработки предложений. Техника творческого мышления. Методы оценки и выбора альтернатив. Реинжиниринг бизнес-процессов. Сценарий улучшений. Метрики консультанта – ожидания клиента. Внедрение и сопровождение изменений. Оценка операционных и стратегических последствий/результатов.

Тема 1.3 Жизненный цикл консалтинговой услуги

Этапы жизненного цикла консалтинговой услуги. Выяснение целей, задач, ожиданий клиента. Установление коммуникации. Формирование запроса и предпроектная диагностика. Техническое задание консалтинговый фирме. Формирование гипотез и проектных подходов. Анализ коммерческих предложений, оценка оптимального УКП (сроки, цена, репутация,

компетенция). Построение моделей текущего состояния (As-Is). Идентификация корневых причин проблем. Выработка решений: концептуальных, технологических, организационных. Разработка будущего состояния (To-Be). Оценка альтернатив, сценарное моделирование. Расчёт эффектов и затрат (ROI, NPV). Презентация клиенту и согласование плана внедрения. Поддержка внедрения (методологическая, техническая). Сравнение KPI до и после проекта. Оценка эффектов сторон консалтинга. Масштабирование и постпроектная поддержка. Инструменты визуализации жизненного цикла

Раздел 3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

Тема 3.1 Операционная и стратегическая эффективность консалтингового решения/проекта

Критерии эффективности консалтинговых услуг. Компетенция и репутация консалтинговой компании. Ключевые факторы успеха управленческого консалтинга и их влияние на результативность консалтингового проекта. Инструменты диагностики эффективности и результативности. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные.

Тема 3.2 Экономика консалтинга

Методические подходы к расчету стоимости и эффективности консалтингового проекта. Ценообразования в консалтинговой деятельности. Ценность и выгоды, получаемые клиентами при предоставлении консалтинговых услуг. Причины низкой ценовой эластичности на консалтинговые услуги. Пути оптимизации затрат и максимизации выгод участников

Тема 3.3 Бизнес-модели консалтинговой деятельности

Этапы организации консалтингового бизнеса. Создание новой консалтинговой фирмы. приобретение консалтинговой фирмы. франчайзинг консалтинга. реорганизация крупной консалтинговой фирмы. аутсорсинг бизнес-процессов по консалтинговому сопровождению. Выбор бизнес-модели. Цифровые решения и генеративный интеллект для решения

3.4 Практические занятия

Раздел 1	**Задачи и принципы консалтинговой деятельности**
	– Сравнить преимущества и недостатки внутреннего и внешнего консалтинга на примере производственной компании – Разработать консультационную стратегию для стартапа, планирующего выйти на российский рынок бизнес-услуг
Кейс	***«Новый игрок на рынке»*** ***«Этика против прибыли»***
Проект	***Формирование портфеля услуг***
Раздел 2	**Процессы консалтинговой деятельности**
	– Провести диагностику бизнес-процесса и выработать гипотезы улучшения – Составить ТЗ для проведения консалтингового проекта по цифровой трансформации – Сопровождение и поддержка заказчика
Кейс	***«Неструктурированная проблема»*** ***«Проектный провал»*** ***«Работа с возражениями клиента»***
Раздел 3	**Эффективность консалтинга**
	– Оценка эффективности внедрения решений – Разработать калькулятор стоимости услуг по консалтингу – Ценность для клиента

Кейс	***«Система KPI по оценке внедрения»*** ***«Выбор бизнес-модели»***
Проект	***Интеграция ИИ в бизнес-консалтинг***

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

В рамках изучение дисциплины курсовой проект не предусмотрен.

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

ГОСТ Р 57194.1-2016 Трансфер технологий. Общие положения (Переиздание) 2017-05-01

ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - Москва: Стандартинформ, 2015. - 87 с.

4.2 Основная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/539020 (дата обращения: 27.08.2024).
2. Инструменты антикризисного консалтинга : учебник / А. Н. Ряховская, Л. В. Волков, А. Я. Акулов [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Ряховской, Л. В. Волкова. — Москва : Русайнс, 2024. — 300 с. — ISBN 978-5-466-06994-5. — URL: https://book.ru/book/954220 (дата обращения: 03.04.2025). — Текст : электронный.
3. Тюкавкин, Н. М. Финансовая аналитика как категория финансов : учебное пособие / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Миронова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-1803-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/336698 (дата обращения: 12.05.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Ярковская, Т. В., Управленческий консалтинг : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : Русайнс, 2023. — 120 с. — ISBN 978-5-466-00894-4. — URL: https://book.ru/book/945271 (дата обращения: 03.04.2025). — Текст : электронный.

4.3 Дополнительная литература

5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 362 с. - ISBN 978-5-394-05109-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082693
6. ГИТЕЛЬМАН ЛЕОНИД ДАВИДОВИЧ, & КОЖЕВНИКОВ МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ. (2017). Управленческий консалтинг для технологической модернизации и индустрии будущего. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.1F62B1A0
7. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cf6e68f3.77476668. - ISBN 978-5-16-012742-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1015857

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха: https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=10669

4.5 Лицензионное программное обеспечение

1. R7 Office
2. https://webinar.ru/ экосистема сервисов для онлайн-коммуникаций
3. Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (виртуальная обучающая среда Moodle)
4. www.figma.com Онлайн сервис

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Российская национальная библиотека http://www.nlr.ru
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» https://biblioclub.ru/index.php
3. Электронная библиотека http://books.atheism.ru/philosophy/
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам Федеральный портал http://window.edu.ru
5. Научная электронная библиотека http://www.elibrary.ru
6. Российская государственная библиотека http://www.rsl.ru
7. ЭБС Znanium («Знаниум») https://znanium.ru/
8. ЭБС «Юрайт» https://urait.ru/library?utm_-=
9. 25 KPI для сбалансированной системы показателей инноваций https://bscdesigner.com/ru/innovation-kpi.htm
10. Разработка стратегии развития проект Дмитрия Рыцева https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/

5 Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащённая комплектом технических средств для презентации (трансляции) учебных материалов.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Аудитория для лиц с ОВЗ.
4. Компьютерный класс, аудитория для самостоятельной работы и курсового проектирования.

6 Методические рекомендации

Методика преподавания дисциплины «Методология консалтинговой деятельности» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- проведение занятий лекционного типа;
- подготовка к выполнению практических работ;
- решение кейс-задач;
- выполнение групповых проектных заданий с применением игрового формата;
- организация и проведение текущего контроля знаний обучающихся в формате, наиболее полно диагностирующим уровень сформированности компетенций в зависимости от уровня и базовых навыков обучающихся.

При проведении лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» целесообразно использовать следующие образовательные технологии:

1. По ряду разделов дисциплины предусмотрено проведение групповых и индивидуальных комплексных работ, выявляющих междисциплинарные связи и общие компетенции.

2. На практических занятиях используются форматы страт-сессий и кейс-игр для оценки навыков не только предметной области, но и аналитического мышления и командной работы, а также умений работать с информацией. Применяется активный формат разбора практических кейсов, организация работы в мини-группах для освоения практических навыков и актуальных умений профессиональных коммуникаций, формирования аргументированной позиции, декомпозиции проблем и решения профессиональных задач.

3. Лекционный материал предоставлен в свободном доступе, структурирован и визуализирован для удобства освоения и восприятия, размещен в цифровой среде вуза.

4. Для расширения знаний и навыков автор образовательного контента (лектор) может подключать к смежным авторским электронным курсам (при наличии полномочий).

5. Реализация практической подготовки возможна с привлечением индустриальных партнеров, экспертов, практиков, чья компетенция не противоречит требованиям ОПОП.

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков.

Дисциплина «Методология консалтинговой деятельности» формирует у обучающихся компетенций ПК-2, ПК-3. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 27.04.02 Управление качеством.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Методология консалтинговой деятельности» рассматривается в п.3.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Примерные типы кейс-задач и проектных заданий, а также варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Методология консалтинговой деятельности», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций, лучших практик и практических актуальных организационно-производственных кейсов.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, решение кейс-задач, тестирование. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» осуществляется в следующих формах:

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям о включает в себя изучение лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.6 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности» проходит в форме экзамена (письменно с использованием цифровой среды вуза или устно по билетам). Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Методология консалтинговой деятельности й» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся не допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля при этом преподаватель может формулировать дополнительные вопросы по разделам дисциплины для полноценной оценки уровня сформированности компетенций, указанных у программе.

7 Фонд оценочных средств по дисциплине

7.1. Формы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**	**Форма контроля**	**Этапы формирования (разделы дисциплины)**
ПК-2 Способность разрабатывать технологические решения в соответствии с целевыми задачами производства продукции, оценивать	ИПК-1 Анализирует потребительские свойства продукции путем проведения маркетинговых и иных исследований и формирует требования к качеству продукции, результативности технологических процессов ИПК-2 Разрабатывает технологические решения или технологические стратегии в	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль:	раздел 1-3

их рыночную конкурентоспособность, технологическую, экономическую целесообразность и потенциал трансфера технологий	соответствии с потребительскими запросами и рыночным спросом ИПК-3 Осуществляет поиск технологических альтернатив и РИД в соответствии с целевым запросом ИПК-4 Оценивает экономическую эффективность технологического решения; определяет стоимость РИДа ИПК-5 Анализирует и оценивает инновационные проекты рамках трансфера технологий	опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	
ПК-3 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем	ИПК-1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ ИПК-2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью ИПК-3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития ИПК-4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации ИПК-5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности, разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии ИПК-6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции ИПК-7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	раздел 1-3

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5; компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3, ИПК-3.4, ИПК-3.5, ИПК-3.6, ИПК-3.7)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5; компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3, ИПК-3.4, ИПК-3.5, ИПК-3.6, ИПК-3.7)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3 Критерии оценки кейс-задач и проектных решений

(формирование компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5; компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3, ИПК-3.4, ИПК-3.5, ИПК-3.6, ИПК-3.7)

«5» (отлично): материал подобран корректно, его актуальность и достаточность для проектного решения допустима и обоснована. Соответствие материала целеполаганию высокое. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы качественно продумана, отражает проектное решение в полном объеме. Логика изложения последовательная с корректной расстановкой акцентов. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты авторские. Сформулированы качественные выводы, определены индустриальные проблемы

технологического, организационно-производственного и практического характера. Предложены авторские обоснованные варианты их решения. Проведена оценка реалистичности и эффективности предложенных вариантов решения проблем.

«4» (хорошо): материал избыточен или недостаточен для развития проектной концепции/ решения кейса Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы сбалансирована. Логика изложения имеет изъяны. Работа оформлена с незначительными нарушениями. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты в целом авторские с элементами заимствования. В целом, выводы и рекомендации обоснованы и сформулированы корректно, но не все выводы носят проектный характер и отвечают индустриальной специфике. В целом даны обоснованные ответы по сущности задания, вместе с тем допущены неточности и слабая аргументация выдвинутых предложений/решений.

«3» (удовлетворительно): Материал косвенно соответствует поставленным задачам, глубокого критического анализа не проводилось. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Недостаточно выдержана структура исследования/решения. Отсутствует обоснование методологии разработки. Низкий уровень визуализации работы. Работа оформлена с нарушениями. В работе имеются необоснованные выводы и рекомендации. Не предложены варианты решения выявленных проблем. Продемонстрированы относительные знания, недостаточное понимание сути решения. Отмечено наличие грубых ошибок в ответах на вопросы задания.

«2» (неудовлетворительно): нарушение авторских прав отсутствует. Структура работы не соответствует тематики. Отсутствует обоснование методологии проектной работы. Поставленные задачи не соответствуют структуре работы. Работа оформлена с нарушениями, стиль изложения не соответствует требуемому в рамках задания. Низкий уровень визуализации с высокой долей заимствования. Выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют. Поверхностные знания, непонимание сути проектного решения.

7.2.4 Критерии оценки тестирования

(формирование компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5; компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3, ИПК-3.4, ИПК-3.5, ИПК-3.6, ИПК-3.7)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	**Оценка**	**Пояснение**

Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетвори-тельный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетвори-тельный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

7.2.6 Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примеры практических заданий:

«ФОРМИРОВАНИЕ ТЗ НА КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ В СООТВЕТСТВИИ С ЦЕЛЕВОЙ ЗАДАЧЕЙ»

Цель – *формирование навыков разработки технического задания на услуги профильного консалтинга согласно целевой задаче*

Корпоративный заказчик – компания, группа компаний, инициатор проектного решения и пр.
Сфера – высокотехнологичный бизнес (область и профиль деятельности определяется на основе анализа рынка и актуальности проблемы)

Проблетизация: Исследования осуществляется на основе открытых данных. Выявляется перечень актуальных проблем для высокотехнологичного сектора, с кратким описанием, для формирования ТЗ может быть использована конкретная ситуация и заказчик или типовая проблема для индустриального сектора (например, импортозамещение, цифровизация, ресурсная оптимизация и прочее). Аргументация актуальности проблемы является частью обоснования необходимости консалтинговых услуг.

Последовательность шагов

1. Проанализировать потребности заказчика согласно выявленной проблеме;

2. Осуществить постановку проектной задачи и описать этапы ее реализации;
3. Подобрать управленческие инструменты, которые будут задействованы, определить вариативность решения;
4. Смоделировать схему взаимодействия консалтинговой компании и заказчика при решении проблемы с учетом различных сценариев, предусмотреть регламенты процессов консалтинговой деятельности;
5. Подготовить ТЗ в соответствии со структурой и ниже приведенным алгоритмом;
6. Сформулировать аргументы и убедительные доводы для заказчика проекта в ценности работ и мероприятий, сформулированных в ТЗ
7. Определить профит для заказчика и консалтинговой компании

Результат

- Описание проекта
- Техническое задание, выполненное в соответствии с указанными разделами
  Файл загружается в ЛМС в формате pdf.

РЕКОМЕНДОВАННЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ (используются в качестве примера)

Технические критерии отбора включают в себя:

- опыт работы консультационной организации, ее квалификацию;
- опыт и навыки персонала;
- понимание консультантами проблемы, наличие методологий и четкость подхода к ее решению, практичность и реализм подхода,
- инновационность и творчество, способность следовать установленному временному графику и план работы.

Назначение технического задания:

а) для клиента:

- сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения;
- обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом);

б) для консультационной организации (консультанта):

- понять проблему и ожидания клиента;
- получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и успешного выполнения проекта.

Разделы технического задания

- ВВЕДЕНИЕ
- ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- ЦЕЛИ
- ОБЪЕМ РАБОТ
- ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ
- ПЕРЕДАЧА ОПЫТА
- ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА
- ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ
- УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ
- ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

РАЗДЕЛ	СОДЕРЖАНИЕ
ВВЕДЕНИЕ	• что будет представлять собой проект; • какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом); • цели технического задания; • основные направления проекта.

РАЗДЕЛ	СОДЕРЖАНИЕ
ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	• индустрия, в которой работает компании, и основные тенденции • краткая характеристика • территориальное расположение • основные производственные мощности • юридический статус и структуру собственности • основные виды деятельности (выпускаемая продукция) • основные рынки • целевая аудитория (клиентский сегмент) • конкуренты • основные поставщики • организационная и кадровая структура • корпоративные компетенции • технико-экономические показатели деятельности • бизнес-модель, текущая стратегия и инвестиционные планы • технологичность производства и риски для окружающей среды • системы качества • уровень цифровизации • социальная ответственность бизнеса • «проблемные зоны» бизнеса • данные предыдущих аудитов и бизнес-диагностики
ЦЕЛИ	• чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта; • каким образом этот проект «вписывается» в общую картину компании; • какие основные задачи необходимо решить и целевые приоритеты • инструменты достижения целей
ОБЪЕМ РАБОТ	• диагностика (примерно 30 % общей трудоемкости проекта) • разработка рекомендаций (примерно 10 % общей трудоемкости проекта) • реализация проекта (внедрение рекомендаций) (60 % общей трудоемкости проекта)
ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ	• консультационной фирмы (консультанта); • специальные требования к команде консультантов (уровень подготовки, опыт работы в данной отрасли, опыт выполнения определенных работ и т. д.). • требования к компетенции персонала, непосредственно вовлеченного со стороны заказчика в проектное решение
ПЕРЕДАЧА ОПЫТА	• Если есть необходимость в передаче опыта реструктуризации сотрудникам компании, то это необходимо указать в техническом задании. • Наличие у консультантов соответствующей квалификации по передаче опыта в этом случае будет одним из критериев при оценке технических предложений консультантов. • Если обучение не предполагается как отдельная задача, его можно определить как требование и запланировать соответствующую работу.
ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА (документация)	• бизнес-планы • инвестиционные планы • разработанные процедуры • пособия, методические разработки • результаты исследований и анализа • программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.
ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	Краткосрочные изменения (быстрые результаты) – меры, которые консультанты реализуют уже на первых этапах проекта (как правило, это действия, направленные на устранение очевидных пробелов и способствующие получению немедленного эффекта).

РАЗДЕЛ	СОДЕРЖАНИЕ
	Существенные изменения – могут быть направлены на создание или совершенствование отдельной функции (отдела, процедуры), на изменение структуры компании (организационной, корпоративной), разработку и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии. Следствием этих изменений может стать заключение новых контрактов, нахождение инвесторов, получение финансирования и т. д.
ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ	В техническом задании необходимо указать, кому из сотрудников кмпании консультанты направляют отчеты (Ф.И.О., должность), определить требования к отчетности, количество и содержание отчетов, сроки их представления, описать процедуру, сроки утверждения отчетов, кто из руководства их будет утверждать
УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ	• В техническом задании должны быть: • указаны функции конкретных сотрудников • перечислены все сведения и документы, которые клиентная организация предоставит консультантам.

Примеры тестовых заданий:

Соотнесите временные периоды с этапами становления консалтинговой деятельности (мировой тренд)			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
.	**#**	**Вопрос**	**Ответ**
	1.	Этап «зарождения профессии консультант»	1903-1914
	2.	Этап «становления рынка консалтинговых услуг»	1914-1960
	3.	Фаза «золотые годы»	1960-1970
	4.	Фаза «новая эра»	с 1987 по н.в.
		Общий отзыв к вопросу:	
		Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.
		Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.
		Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.
		Подсказка 1:	
		Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет
		Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет
		Теги:	Тема 1
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Распределите тип консалтинговых услуг согласно классификации			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
. #	**Вопрос**	**Ответ**	
1.	по уровням и сферам управления	объектноориентированное	
2.	по количеству объектов	коллективное	
3.	по прикладным функциям	научно-исследовательское консультирование	
4.	по виду решаемых задач	оперативное	
5.	по длительности воздействия на объект	среднесрочное	
6.	по результатам	продуктивное	
7.	по месту применения	внутрифирменное	
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:	Тема 2	
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Определите соответствие между основными понятиями консалтинга			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
.	**#**	**Вопрос**	**Ответ**
	1.	Совокупность управленческих решений, рекомендаций, стратегических программ и тактических действий, технологий, методик и инструментальных средств в определенной предметной области, позволяющих повысить эффективность деятельности фирмы-заказчика	консалтинговый продукт
	2.	Совокупность бизнес-процессов и процедур организационно-управленческого и производственно-технологического характера, повышающих функциональную эффективность отдельных систем компании и как следствие конечный результат деятельности в целом	консалтинговый процесс
	3.	Совокупность консалтинговых продуктов и процессов, обладающих логической завершенностью и одной функционально-тематической направленностью	консалтинговый проект
		Общий отзыв к вопросу:	
		Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.
		Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.
		Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.
		Подсказка 1:	
		Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет
		Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет
		Теги:	Тема 1
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Определить соответствие вида консалтинга его описанию			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
. #	**Вопрос**	**Ответ**	
1.	предназначен для достижения положительной динамики основных показателей фирмы, определения сильных сторон бизнеса и его конкурентных преимуществ, сокращения операционных расходов, разработки стратегии развития и рекомендаций по устранению имеющихся проблем, выхода из кризиса, корректирует деятельность компании в целом	управленческий консалтинг	
2.	процедуры оценки уровня цифровизации, эффективности автоматизированных систем управления и внедрения информационно-телекоммуникационных технологий, производственно-технологических процессов	технологический консалтинг	
3.	комплекс услуг, основан на решении финансовых задач, предоставлении помощи по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, управления денежными активами	финансовый консалтинг	
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:	Тема 2	
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Определить соответствие базовой модели взаимодействия "клиент-консультант" ее описанию			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
. #	**Вопрос**	**Ответ**	
1.	Консультант – предъявитель и интерпретатор нормативно-правового поля вида деятельности клиента	НОРМАТИВНАЯ (АУДИТОРСКАЯ)	
2.	От консультанта ожидается постановка, проблемы, «диагноза» и предложения по решению, основывается на полном доверии консультанту	КЛИНИЧЕСКАЯ	
3.	Забота о росте и развитии клиента. Опыт и знания могут быть приобретены самостоятельно, минимум обучения. Важно посеять в сознании заказчика, что все идеи принадлежат ему, но при этом скорректировать направление движения к правильной идее	«ВОСТОЧНАЯ»	
4.	Консультант борется с благодушием и спокойствием заказчика, выполняет функции провокатора	МОДЕЛЬ «ПРОВОЦИРУЮЩИХ ИГР»	
5.	Обе стороны знают, что есть знания, которые можно передать. Деятельностью консультанта является – обучающие процедуры	МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ	
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:	Тема 2	
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Пример экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт ***
Кафедра ****
Дисциплина Методология консалтинговой деятельности
Направление (специальность) 27.04.02, профиль «Технологический консалтинг»
Курс 1 группа _____ форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. вопрос из 1-2 тематического раздела
2. вопрос из 3 тематического раздела

Утверждено на заседании кафедры
«00» сентября 2025 г., протокол № **

Зав. кафедрой _____ *****
(ФИО)

7.3.2 Промежуточная аттестация (вопросы к экзамену)

(формирование компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5; компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3, ИПК-3.4, ИПК-3.5, ИПК-3.6, ИПК-3.7)

РАЗДЕЛ 1 ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Что отличает консалтинг от других профессиональных услуг?
2. Каковы ключевые характеристики консалтинговых услуг?
3. В чём заключается миссия консультирования?
4. Какие существуют формы и виды консалтинговой деятельности?
5. Чем отличается внутренний консалтинг от внешнего?
6. Как формируется доверие между клиентом и консультантом?
7. Какие требования предъявляются к компетенциям консультанта?
8. Какие существуют подходы к классификации консалтинговых услуг?
9. Каков процесс выбора консалтинговой организации?
10. Какие существуют этические стандарты в деятельности консультанта?
11. Что такое инфраструктура консалтингового рынка?
12. Какие инструменты диагностики применяются в начальной стадии проекта?
13. Что такое BSC и как он используется в консалтинге?
14. Как использовать метод "5 Почему" при анализе проблем?
15. Чем полезна карта заинтересованных сторон?
16. Что включает анализ зрелости процессов?
17. Какие есть визуальные инструменты фасилитации?
18. Как работает дерево решений?
19. Как составить карту потока создания ценности?
20. Что представляет собой SWOT-анализ?
21. Как классифицируются потребности клиента?
22. Какие задачи решает методика GROW?

23. Как проводится проектирование клиентского опыта?
24. Что такое Agile-инструменты в контексте консалтинга?
25. Какие метрики используются для оценки эффективности внедрения?
26. В чём суть метода PESTLE?
27. Как оформляется типовой контракт на консалтинговую услугу?
28. Как учитывать РИДы и авторские права в консалтинге?
29. В чём особенности взаимодействия с госзаказчиком?
30. Каковы основные отличия внутреннего и внешнего консалтинга?
31. Что такое клиентская ориентация в консалтинге?
32. Каковы принципы профессиональной этики консультанта?
33. Какие ключевые компетенции должен иметь консультант?
34. Что такое портфель консалтинговых услуг?
35. В чем отличие проектного и процессного подхода в консалтинге?
36. Каковы современные вызовы и тренды консалтингового бизнеса?
37. Что такое «выгорание консультанта» и как его избежать?
38. Как выстроить взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами клиента?
39. В чем разница между аудитом и консалтингом?
40. Как консультант может развивать свою экспертность?

РАЗДЕЛ 2 ПРОЦЕССЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Какие основные стадии включает консалтинговый процесс?
2. Чем отличается фаза "планирование" от фазы "внедрение"?
3. Какие принципы лежат в основе эффективного взаимодействия с клиентом?
4. Как формулируются гипотезы проекта?
5. Что такое предпроектная диагностика?
6. Как определить границы проекта?
7. Что включает фаза "завершение"?
8. Как организовать коммуникацию внутри проектной команды?
9. Что такое сценарный анализ?
10. Какова роль метрик в управлении консалтинговым проектом?
11. В чём суть этапа анализа корневых причин?
12. Как проводить презентацию решений клиенту?
13. Что включает жизненный цикл консалтинговой услуги?
14. Как оформляется концепция будущего состояния (To-Be)?
15. Что такое модель текущего состояния (As-Is)?
16. Как рассчитать NPV и ROI консалтингового проекта?
17. Какие существуют подходы к выработке решений?
18. Как оценить эффективность предложений?
19. Как выбрать консультанта при конкурсе?
20. Какие ошибки бывают на этапе внедрения?
21. Что включает дорожная карта изменений?
22. Как применить инструменты визуализации жизненного цикла?
23. Как оценивать операционные последствия проекта?
24. Как управлять отклонениями от плана?
25. Как проводить сценарное моделирование?
26. Что такое контрольные точки проекта?
27. Какие риски возникают при сопровождении внедрения?
28. Какие есть способы документирования хода проекта?
29. Как проводить ретроспективу после завершения проекта?
30. Что включает методология консалтинга?
31. Какие существуют этапы консалтингового проекта?
32. В чем суть диагностического этапа?
33. Какие методы используются на этапе сбора данных?

34. Как формируются гипотезы в консалтинговом проекте?
35. Какие бывают карты заинтересованных сторон?
36. Что такое «быстрая диагностика» и когда она применяется?
37. В чем заключается методология PDCA?
38. Как применяются инструменты Lean в консалтинге?
39. Что такое бенчмаркинг и как его проводить?
40. Какие существуют методы анализа процессов?
41. В чем специфика построения цепочки создания ценности?
42. Как выбрать правильные KPI для проекта?
43. Как формировать целевую модель?
44. Что такое референсная модель?
45. Что включает Roadmap проекта?
46. Как проводить презентацию аналитических выводов?
47. Что такое дизайн-мышление в консалтинге?
48. Как проводить фасилитационные сессии?
49. Что такое «кейс-сессия» и как она организуется?
50. Как применяется теория ограничений?

РАЗДЕЛ 3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

1. Каковы критерии оценки эффективности консалтинга?
2. Какие метрики используются в оценке проектов?
3. Какие прямые и косвенные эффекты может дать проект?
4. Что такое операционная эффективность?
5. Чем отличается стратегическая эффективность?
6. Как оценить рентабельность консалтингового проекта?
7. Какую роль играет бренд консалтинговой компании?
8. Какие методы диагностики применимы для оценки результатов?
9. Что такое цикл возврата инвестиций в консалтинге?
10. Какие факторы влияют на устойчивость консалтинговой компании?
11. Какие существуют подходы к формированию цены?
12. Почему консалтинг слабо чувствителен к снижению цен?
13. Как обеспечить прозрачность в расчетах?
14. Что влияет на репутацию консультанта?
15. Как подготовить коммерческое предложение?
16. Какие есть модели ценообразования в консалтинге?
17. Как формируется стоимость консалтинговых услуг?
18. Как измеряется удовлетворенность клиентов?
19. В чем заключается ценность консалтинговых услуг?
20. Какие существуют каналы продаж консалтинговых услуг?
21. Как оценить вклад команды в успех проекта?
22. Какие существуют бизнес-модели консалтинговой фирмы?
23. В чём особенности франчайзинга в консалтинге?
24. Как оцениваются риски консалтингового проекта?
25. Какие есть модели организации консалтинговой компании?
26. Как масштабировать успешную модель?
27. Какие ключевые элементы включаются в цифровую платформу консалтинга?
28. Как использовать генеративный ИИ в проектной работе?
29. Что включает реорганизация крупной консалтинговой компании?
30. Как организовать аутсорсинг консалтинговой функции?
31. В чём преимущества цифровых бизнес-моделей?
32. Как оценивать гибкость бизнес-модели?
33. Что включает расчет KPI для внутреннего консалтинга?

34. Как оценить риски при запуске новой консалтинговой услуги?
35. Какие преимущества приносит цифровизация?
36. Какие бывают формы долгосрочного консалтинга?
37. Как использовать опыт прошлых проектов?
38. Как оформлять кейсы и best practices?
39. Какие цифровые системы применяются для управления жизненным циклом?
40. Что включает в себя «цифровая оболочка» консалтинговой услуги?