

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 12 з.е.
в академических часах: 432 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Шарикова Ю. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Научить студента видеть системные несоответствия в деятельности организации, переводить их в формат формализованных бизнес-проблем и предлагать экономически обоснованные сценарии изменений;
- Сформировать навык работы с процессами, выходящими за рамки одной функции (от закупок до продаж или от запроса клиента до оказания услуги), с обязательным включением риск-ориентированного подхода на этапе проектирования;
- Перевести организационные и процессные решения на язык финансов и инвестиционной привлекательности, а также научить студента «упаковывать» проект в экспертное заключение, учитывающее актуальные внешние и внутренние ограничения.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Методы сбора и анализа информации о деятельности организации и подходы к разработке системы целевых показателей (KPI) для объективной оценки выявленных отклонений.

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Проводить диагностику бизнес-процессов, идентифицировать проблемные зоны и формулировать перечень возможных решений, привязанных к количественным целевым индикаторам.

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Инструментарием проблемно-ориентированного анализа (диаграммы Исикавы, 5Why, бенчмаркинг) для генерации гипотез решений на основе целевых показателей.

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Критерии и методы сравнительной оценки альтернативных управленческих решений (затратно-выгодный анализ, матрица приоритетности) и модели управления организационными изменениями (Kotter, ADKAR).

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Выполнять многокритериальный анализ вариантов, ранжировать их по эффективности и разрабатывать пошаговый план внедрения изменений с распределением ресурсов и ответственности.

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Навыками подготовки обоснованных рекомендаций для руководства и управления сопротивлением персонала в ходе реализации организационных преобразований.

ПК-2 Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации

ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Нотации описания бизнес-процессов (BPMN, EPC, IDEF0) и методы выявления узких мест, дублирований и избыточных операций в кросс-функциональных взаимодействиях.

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Собирать и структурировать информацию о текущем процессе, строить карту потоков создания ценности (VSM) и выявлять несоответствия регламента фактическому исполнению.

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Техниками интервьюирования владельцев процессов и документального анализа для формирования объективного заключения о состоянии процесса или регламента.

ПК-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации

Знать:

ПК-2.2/Зн1 Принципы реинжиниринга и оптимизации процессов, требования к структуре и содержанию административных регламентов, а также порядок их согласования и утверждения.

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Разрабатывать целевой вариант процесса с перераспределением зон ответственности, создавать проект регламента и обеспечивать его пилотное внедрение в кросс-функциональной среде.

Владеть:

ПК-2.2/Нв1 Навыками фасилитации рабочих групп, документирования процедур и управления внедрением с учётом интересов всех задействованных подразделений.

ПК-2.3 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Знать:

ПК-2.3/Зн1 Подходы к непрерывному улучшению процессов (PDCA, Lean, Six Sigma) и критерии оценки эффективности регламентов после внедрения.

Уметь:

ПК-2.3/Ум1 Анализировать обратную связь от пользователей процесса, выявлять остаточные отклонения и формулировать альтернативные варианты корректирующих улучшений.

Владеть:

ПК-2.3/Нв1 Методиками приоритизации улучшений и оформления предложений по изменению регламентов в формате управленческой документации.

ПК-3 Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации

ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Структуру инвестиционного проекта, состав бизнес-плана, виды бюджетов (операционный, финансовый, инвестиционный) и методы расчёта дисконтированных показателей эффективности.

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Формировать финансовую модель проекта, выполнять расчёты денежных потоков, NPV, IRR, срока окупаемости и проводить сценарный анализ чувствительности.

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Навыками построения бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса для обоснования управленческих решений.

ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Состав и структуру экспертного заключения, а также факторы внешней и внутренней среды, влияющие на реализуемость проекта в текущих экономических и регуляторных условиях.

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Интегрировать результаты финансовых расчётов, анализ рисков и оценку ресурсной обеспеченности в единое структурированное экспертное заключение.

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Навыками формулирования аргументированного вывода о целесообразности реализации проекта с учётом временных, стоимостных и качественных ограничений.

ПК-4 Способен внедрять элементы управления рисками, актуализировать и обеспечивать работу элементов управления рисками в бизнес-процессах, включая процесс принятия решений в организациях

ПК-4.1 Применяет элементы управления рисками в бизнес-процессы организации с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией

Знать:

ПК-4.1/Зн1 Классификацию рисков, методы их идентификации (FMEA, анализ «что-если») и качественной/количественной оценки (вероятность — воздействие).

Уметь:

ПК-4.1/Ум1 Интегрировать контрольные точки управления рисками (лимиты, нормативы, разделение полномочий) в действующие бизнес-процессы на этапе их проектирования или регламентации.

Владеть:

ПК-4.1/Нв1 Методиками построения карты рисков процесса и разработки мероприятий по минимизации наиболее критичных угроз.

ПК-4.2 Актуализирует существующие внутренние методологические и организационно-распорядительные документы бизнес-процессов

Знать:

ПК-4.2/Зн1 Требования к оформлению внутренней нормативной документации (положения, инструкции, методологии) и порядок внесения изменений в организационно-распорядительные акты.

Уметь:

ПК-4.2/Ум1 Выявлять устаревшие или противоречивые нормы в существующих документах и вносить в них корректировки с учётом текущих рисков и изменённых процедур.

Владеть:

ПК-4.2/Нв1 Навыками оформления проектов приказов, дополнений и изменений к регламентам с соблюдением делопроизводственных стандартов.

ПК-4.3 Обеспечивает работу управления элементов управления рисками, включая процесс принятия решений в организациях, проводит мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес

Знать:

ПК-4.3/Зн1 Принципы организации системы мониторинга рисков, периодичность контрольных процедур и индикаторы раннего предупреждения (KRI) для отслеживания реализации риск-ориентированного подхода.

Уметь:

ПК-4.3/Ум1 Настраивать регулярный сбор данных о наступлении рисков событий, анализировать отклонения и подготавливать отчётность для руководства о состоянии системы управления рисками.

Владеть:

ПК-4.3/Нв1 Методами корректирующих воздействий при сбоях в работе элементов управления рисками и навыками интеграции риск-отчётности в процесс коллегиального принятия решений.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Консультационный проект» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, 6, 7, 8, Очно-заочная форма обучения - 5, 6, 7, 8.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		
ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Финансовый менеджмент	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Финансовый менеджмент	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством
ПК-2 - Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации		
ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации		Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании
ПК-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации		Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании
ПК-2.3 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации		Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Управление инновационным развитием компании
ПК-3 - Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации		
ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений	Бизнес-планирование, Финансовый менеджмент	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях	Бизнес-планирование, Финансовый менеджмент	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-4 - Способен внедрять элементы управления рисками, актуализировать и обеспечивать работу элементов управления рисками в бизнес-процессах, включая процесс принятия решений в организациях		

ПК-4.1 Применяет элементы управления рисками в бизнес-процессы организации с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией		Антикризисное управление, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-4.2 Актуализирует существующие внутренние методологические и организационно-распорядительные документы бизнес-процессов		Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-4.3 Обеспечивает работу управления элементов управления рисками, включая процесс принятия решений в организациях, проводит мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес		Антикризисное управление, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Шестой семестр	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Седьмой семестр	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Восьмой семестр	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Всего	432	12	144	72	72	0,6	215,4	72

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Шестой семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Седьмой семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Восьмой семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Всего	432	12	16	8	8	0,6	343,4	72

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Общие понятия и сущность консультационного проекта	164	32	32	100
Тема 1.1. Введение в курс «Консультационный проект»	28	4	4	20
Тема 1.2. Сущность и содержание и история становления и развития консультационной деятельности	28	4	4	20
Тема 1.3. Консалтинг как область профессиональной деятельности	36	8	8	20
Тема 1.4. Консалтинговые фирмы: специфика, структура и принципы функционирования	36	8	8	20
Тема 1.5. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования	36	8	8	20

Раздел 2. Технология реализации консультационного проекта	195,4	40	40	115,4
Тема 2.1. Маркетинг консалтинговых услуг	36	8	8	20
Тема 2.2. Основные этапы процесса консультирования	36	8	8	20
Тема 2.3. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консалтинге	40	8	8	24
Тема 2.4. Современные управленческие технологии	40	8	8	24
Тема 2.5. Управление консалтинговым проектом	43,4	8	8	27,4

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Общие понятия и сущность консультационного проекта	188	4	4	180
Тема 1.1. Введение в курс «Консультационный проект»	37,6	0,8	0,8	36
Тема 1.2. Сущность и содержание и история становления и развития консультационной деятельности	37,6	0,8	0,8	36
Тема 1.3. Консалтинг как область профессиональной деятельности	37,6	0,8	0,8	36
Тема 1.4. Консалтинговые фирмы: специфика, структура и принципы функционирования	37,6	0,8	0,8	36
Тема 1.5. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования	37,6	0,8	0,8	36
Раздел 2. Технология реализации консультационного проекта	171,4	4	4	163,4
Тема 2.1. Маркетинг консалтинговых услуг	37,6	0,8	0,8	36
Тема 2.2. Основные этапы процесса консультирования	37,6	0,8	0,8	36

Тема 2.3. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консалтинге	37,6	0,8	0,8	36
Тема 2.4. Современные управленческие технологии	37,6	0,8	0,8	36
Тема 2.5. Управление консалтинговым проектом	21	0,8	0,8	19,4

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Общие понятия и сущность консультационного проекта	Тестирование	Зачет
2	Технология реализации консультационного проекта	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Общие понятия и сущность консультационного проекта Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ Основное направление консультирования на современном российском рынке. Маркетинговый консалтинг, Стратегический консалтинг, ИТ-консалтинг Правовой консалтинг. Ответ: ИТ-консалтинг		ПК-1
2	Выберите один правильный ответ Основные факторы, определяющие цены на консалтинговые услуги . Трудоемкость работ, Квалификационная сложность, «Раскрученный» бренд, Сложившийся уровень почасовой оплаты консультантов. Ответ: Сложившийся уровень почасовой оплаты консультантов.		ПК-1
3	Выберите один правильный ответ Основной тип организационной структуры управления консалтинговой фирмы. Функциональная, Линейно-штабная, Матричная, Проектно-процессная Ответ: Проектно-процессная		ПК-1

4	Выберите один правильный ответ Основной маркетинговый метод в современном управленческом консалтинге . Проведение конференций, Информационные бюллетени, Интернет-продвижение, Публикация статей.	ПК-1
	Ответ: Интернет-продвижение	
5	Выберите один правильный ответ Основной тип консультационных фирм в России . Партнерская, Универсальная, Специализированная, С иностранным капиталом.	ПК-1
	Ответ: специализированная	
6	Выберите один правильный ответ Коммуникационный процесс в управленческом консультировании . Электронный документооборот, Интерактивный, Совещания, Интернет-технология.	ПК-2
	Ответ: Интернет-технология.	
7	Выберите один правильный ответ Ключевые факторы успеха консалтингового бизнеса. Квалифицированный персонал, Наличие необходимой информации, Маркетинговая стратегия, Инвестиционные возможности.	ПК-2
	Ответ: Маркетинговая стратегия	
8	Выберите один правильный ответ Специфика консалтинговых услуг. Нематериальный характер, Проектное выполнение, Проведение обучения сотрудников компании клиента, Тиражирование методов.	ПК-2
	Ответ: Нематериальный характер	
9	Выберите один правильный ответ Проектная стадия процесса управленческого консультирования . Подготовительная, Планирования, Реализации, Завершения.	ПК-2
	Ответ: Реализации	
10	Выберите один правильный ответ Консультирование в сфере автоматизации управления. Проведение обучения персонала, Проектирование и внедрение ИТ-технологий, Внедрение системы CRM, Разработка системы ЭДО.	ПК-2
	Ответ: Проектирование и внедрение ИТ-технологий	
11	Выберите один правильный ответ Предпроектная стадия процесса управленческого консультирования. Подготовительная, Планирования, Реализации, Завершения.	ПК-3
	Ответ: Подготовительная	

12	Выберите один правильный ответ Стадия внедрения консультационного проекта. Подготовительная, Планирования, Реализации, Завершения.		ПК-3
	Ответ:	Завершения	
13	Выберите один правильный ответ Консультирование в сфере производства. Финансовый консалтинг, Маркетинговый консалтинг, Производственный консалтинг, ИТ-консалтинг.		ПК-3
	Ответ:	Производственный консалтинг	
14	Выберите один правильный ответ Цель и задачи процессного консультирования . Организация процессного управления, Реализация возможностей компании, Повышение эффективности бизнес-деятельности. Обучение персонала.		ПК-3
	Ответ:	Повышение эффективности бизнес-деятельности	
15	Выберите один правильный ответ Значение технического задания на выполнение консультационной услуги. Информационный обмен с клиентом, Согласование основных требований к услуге, Информирование о задачах, Презентация услуги.		ПК-3
	Ответ:	Согласование основных требований к услуге	
16	Выберите один правильный ответ Календарное планирование консалтинговой услуги. Определяет требования к срокам выполнения услуги, Обеспечивает ресурсами, Выявляет резервы времени, Контролирует исполнителей.		ПК-4
	Ответ:	Определяет требования к срокам выполнения услуги	
17	Выберите один правильный ответ Основной вид консультирования в малом бизнесе. Бухгалтерский и налоговый учет, ИТ-консалтинг, Финансовый менеджмент, Правовой консалтинг.		ПК-4
	Ответ:	Бухгалтерский и налоговый учет	
18	Выберите один правильный ответ Управление консалтинговым проектом. Система контроля, Метод проектного управления, Требование к исполнителям, Визуальное наблюдение. Профессиональное управление функциональными задачами.		ПК-4
	Ответ:	Профессиональное управление функциональными задачами	
19	Выберите один правильный ответ Консультирование в сфере проектного управления . Решение задача совершенствования процессов управления, Экспертиза ситуации, Оценка квалификации персонала, Формирование технологии управления проектами.		ПК-4
	Ответ:	Формирование технологии управления проектами	

20	Выберите один правильный ответ Этические нормы и принципы консультационной деятельности. Кодекс профессиональной этики консультанта. Моральные требования к консультанту, Антикоррупционные принципы, Информация для консультантов.	ПК-4
	Ответ: Кодекс профессиональной этики консультанта.	
21	Установите правильную последовательность Расположите этапы диагностики бизнес-проблемы с применением методов интеллектуального анализа данных в логической последовательности от сбора первичной информации до формулировки проблемы: ● Сбор и агрегация операционных данных из различных источников (финансовая отчётность, логистика, производство, HR) в единую базу для анализа ● Визуализация выявленных отклонений на дашбордах и кластеризация проблемных зон по степени влияния на целевые показатели ● Определение перечня критических KPI (выручка, себестоимость, производительность, удовлетворённость клиентов) и их пороговых значений ● Применение корреляционного анализа для выявления скрытых зависимостей между отклонениями в разных подсистемах организации ● Формулировка бизнес-проблемы как разрыва между фактическим и целевым значением KPI с указанием причинно-следственных связей	ПК-1
	Ответ: 1,3,2,4,5	
22	Установите правильную последовательность Расположите этапы обоснования и внедрения организационных изменений на основе аналитики больших данных в логической последовательности от генерации альтернатив до пост-внедренческого мониторинга: ● Формирование библиотеки альтернативных сценариев изменений с использованием симуляционного моделирования (агентное моделирование, имитационное моделирование) ● Разработка детального плана-графика внедрения с распределением ресурсов, зон ответственности и контрольных точек ● Проведение сравнительного анализа сценариев по критериям «затраты — выгода — сроки — риски» с применением многокритериальной оптимизации ● Настройка системы мониторинга фактических результатов изменений с автоматической сверкой с прогнозными значениями ● Выбор оптимального сценария и его утверждение ключевыми стейкхолдерами на основе аналитических отчётов ● Пилотное внедрение выбранного сценария на ограниченном участке с последующей коррекцией на основе полученных данных	ПК-1
	Ответ: 1,3,5,2,6,4	
23	Установите правильную последовательность Расположите этапы анализа кросс-функционального процесса с использованием технологий process mining в логической последовательности от сбора событийных логов до выявления узких мест: ● Извлечение и очистка событийных логов из информационных систем (ERP, CRM, BPM-системы) для подготовки к анализу ● Определение границ процесса и идентификация всех участвующих функциональных подразделений ● Применение алгоритмов discovery для автоматического построения карты реального процесса (не того, что описано в регламенте) ● Конвертация логов в формат, пригодный для process mining (стандарт XES / CSV с временными метками) ● Проведение анализа соответствия (conformance checking) между реальным процессом и эталонным регламентом ● Выявление узких мест, бутылочных горлышек, частых отклонений и дублирований на основе тепловых карт загрузки ресурсов	ПК-2
	Ответ: 2,1,4,3,5,6	
24	Установите правильную последовательность Расположите этапы проектирования и внедрения усовершенствованного регламента с использованием цифровых двойников процесса в логической последовательности от целевого проектирования до запуска в эксплуатацию: ● Разработка целевой модели процесса (TO-BE) в нотации BPMN 2.0 с учётом устранённых потерь и оптимизированных потоков ● Согласование проекта регламента с владельцами всех задействованных функций и юридической службой ● Создание цифрового двойника спроектированного процесса и проведение стресс-тестирования на различных сценариях загрузки ● Утверждение регламента приказом руководителя и доведение до всех исполнителей через систему электронного документооборота ● Определение целевых параметров улучшенного процесса (время цикла, количество передач, стоимость операции) ● Пилотное внедрение регламента с параллельным сбором данных и сравнением эффективности с прогнозом цифрового двойника	ПК-2

	Ответ: 5,1,3,2,4,6	
25	Установите правильную последовательность Расположите этапы автоматизированного финансового моделирования инвестиционного проекта с использованием AI-инструментов в логической последовательности от ввода исходных данных до получения показателей эффективности: - Сбор и структурирование исходных данных: объём инвестиций (CAPEX), операционные затраты, прогноз выручки, налоговое окружение - Автоматическая очистка и валидация входных параметров, выявление аномалий и пропусков в данных с помощью алгоритмов машинного обучения - Автоматическая генерация трёх форм финансовой отчётности (БДР, БДДС, прогнозный баланс) на весь горизонт планирования - Применение моделей машинного обучения для прогнозирования вероятных отклонений (например, изменение цен сырья, спроса, курсов валют) с доверительными интервалами - Расчёт стандартных показателей эффективности: NPV, IRR, MIRR, дисконтированный срок окупаемости (DPP) - Проведение сценарного анализа (базовый, оптимистичный, пессимистичный) и анализ чувствительности к ключевым факторам Ответ: 1,2,3,5,6,4	ПК-3
26	Установите правильную последовательность Расположите этапы системы раннего предупреждения отклонений с использованием ИИ в инвестиционном проекте в логической последовательности от сбора данных до управленческого воздействия: - Автоматическая интеграция данных из ERP и CRM в единое аналитическое хранилище в реальном времени - Обучение модели предиктивной аналитики на исторических данных для выявления паттернов критических отклонений (Random Forest / XGBoost) - Генерация управленческих рекомендаций (например, пересмотр графика или перераспределение бюджета) на основе выявленных рисков - Мониторинг ключевых показателей (CPI, SPI, NPS) и срабатывание триггеров при отклонении от пороговых значений - Применение алгоритмов аномалий-детекции для выявления скрытых проблем до того, как они проявятся в отчетности Ответ: 1,2,4,5,3	ПК-3
27	Установите правильную последовательность Расположите этапы внедрения риск-ориентированного подхода с использованием технологий машинного обучения в логической последовательности от идентификации до мониторинга: - Идентификация рисков через анализ исторических данных о сбоях, жалобах и инцидентах с применением NLP (обработка текстовых логов и обращений) - Расчёт кумулятивного риск-рейтинга процесса на основе агрегированных оценок по всем выявленным факторам - Автоматическое ранжирование рисков по степени критичности с использованием моделей классификации (логистическая регрессия / градиентный бустинг) - Встраивание контрольных точек в бизнес-процесс в виде автоматических проверок (чек-листов, лимитов, подтверждений) - Оценка вероятности и потенциального ущерба для каждого риска с применением метода Монте-Карло / байесовских сетей - Настройка автоматизированной системы оповещения (алертов) при приближении риск-индикаторов к пороговым значениям Ответ: 1,5,3,2,4,6	ПК-4
28	Установите правильную последовательность Расположите этапы актуализации внутренних документов и обеспечения непрерывности работы системы управления рисками в логической последовательности от выявления несоответствий до отчётности перед руководством: - Автоматическое сканирование и семантический анализ действующих организационно-распорядительных документов на предмет устаревших норм и противоречий (NLP-алгоритмы) - Внесение выявленных изменений в проектную версию документа с автоматической подсветкой правок и комментариями обоснования - Разработка проекта актуализированного документа (положения, инструкции, методологии) с учётом новых риск-факторов - Согласование актуализированного документа с юридической службой и владельцами процессов через систему электронного согласования - Автоматическая рассылка уведомлений всем исполнителям об утверждённых изменениях и обновление версий в корпоративном портале - Формирование автоматизированного отчёта о состоянии системы управления рисками для руководства (дашборд с KRI и инцидентами) Ответ: 1,3,2,4,5,6	ПК-4

2. Технология реализации консультационного проекта Тестирование

№	Содержание вопроса	Компетен
---	--------------------	----------

п/п	Правильный ответ (ключ ответа)	ция
1	Установите соответствие Соотнесите этап диагностики бизнес-проблемы с его содержательным описанием: ЭТАП ДИАГНОСТИКИ 1. Сбор данных 2. Анализ данных 3. Интерпретация результатов 4. Формулировка проблемы СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ А. Выявление причинно-следственных связей между выявленными отклонениями и построение гипотез о корневых причинах Б. Определение перечня источников информации, методов сбора (опросы, наблюдение, выгрузка из ERP) и формирование первичного массива данных В. Описание проблемы в терминах бизнеса: разрыв между «как есть» и «как должно быть» с количественной оценкой последствий Г. Применение статистических методов и инструментов визуализации для выявления паттернов, трендов и аномалий Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В	ПК-1
2	Установите соответствие Соотнесите метод анализа альтернативных решений с его характеристикой и типом получаемого результата: МЕТОД АНАЛИЗА 1. Матрица приоритетности (Impact / Effort) 2. Анализ «затраты — выгода» (СВА) 3. Метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати 4. Сценарный анализ («что-если») ХАРАКТЕРИСТИКА А. Оценка альтернатив по множеству качественных и количественных критериев с построением матрицы попарных сравнений Б. Ранжирование решений по двум осям: «влияние на результат» и «сложность реализации» для быстрого отбора наиболее эффективных вариантов В. Моделирование развития событий при различных внешних условиях (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный сценарии) Г. Денежная оценка всех положительных и отрицательных последствий каждого варианта с расчётом чистой приведённой стоимости эффекта Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В	ПК-1
3	Установите соответствие Соотнесите модель управления организационными изменениями с её ключевым этапом или принципом: МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ 1. Модель Коттера (8 шагов) 2. Модель ADKAR 3. Кривая изменений Кьюблер-Росс 4. PDCA (цикл Деминга) КЛЮЧЕВОЙ ЭТАП / ПРИНЦИП А. Создание коалиции сторонников изменений среди влиятельных сотрудников организации Б. План, Do, Check, Act — постоянное улучшение через итеративное внедрение В. Последовательная смена эмоциональных состояний персонала: шок → отрицание → гнев → принятие Г. Формирование осознанной потребности в изменении у каждого сотрудника через последовательный переход: Awareness → Desire → Knowledge → Ability → Reinforcement Ответ: 1-А, 2-Г, 3-В, 4-Б	ПК-1
4	Установите соответствие Соотнесите нотацию описания бизнес-процессов с её ключевой характеристикой: НОТАЦИЯ ОПИСАНИЯ 1. BPMN 2.0 2. EPC (Event-driven Process Chain) 3. IDEF0 4. VSM (Value Stream Mapping) ХАРАКТЕРИСТИКА А. Функциональное моделирование, в котором каждый блок представляет функцию, а стрелки отражают входы, выходы, управление и механизмы выполнения Б. Ориентация на события: действия (функции) соединяются через логические операторы (AND, OR, XOR) и привязаны к событиям, запускающим или завершающим этапы В. Специализированный инструмент Lean-производства, фокусирующийся на потоках создания ценности с разделением времени на добавляющее и не добавляющее ценность Г. Отраслевой стандарт с чёткими графическими элементами (пулы, дорожки, шлюзы, события, задачи), поддерживаемый большинством BPMS-платформ Ответ: 1-Г, 2-Б, 3-А, 4-В	ПК-2

5	Установите соответствие Соотнесите тип потерь (муда) в процессном анализе с его конкретным проявлением в офисе или производстве: ТИП ПОТЕРЬ 1. Ожидание 2. Избыточная обработка 3. Дефекты / переделки 4. Перемещения ПРИМЕР ПРОЯВЛЕНИЯ А. Согласование документа у пяти руководителей, каждый из которых вносит незначительные правки, не меняющие сути Б. Длительные простои между этапами процесса из-за несогласованности графиков смежных подразделений В. Возврат клиентской заявки на доработку из-за неполных или некорректных данных, введённых менеджером Г. Передача физического носителя (папки, образца) между кабинетами на разных этажах вместо электронного документооборота Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г	ПК-2
6	Установите соответствие Соотнесите характеристику регламента с его типом по степени детализации и назначению: ТИП РЕГЛАМЕНТА 1. Процедура 2. Инструкция 3. Методология 4. Положение о подразделении НАЗНАЧЕНИЕ / ХАРАКТЕРИСТИКА А. Описывает философию, принципы и общие подходы к выполнению работ в определённой области (например, методология бюджетирования), не спускаясь до конкретных действий Б. Документ, определяющий цели, задачи, функции, права и ответственность конкретного структурного подразделения в организационной структуре В. Документ, описывающий последовательность действий (шагов) для выполнения конкретной операции с указанием исполнителей, сроков и форм документов Г. Документ, детализирующий порядок работы с конкретным оборудованием, программным обеспечением или выполнения узкоспециализированной операции на уровне нажатия кнопок Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б	ПК-2
7	Установите соответствие Соотнесите вид бюджета инвестиционного проекта с его содержанием: ВИД БЮДЖЕТА 1. Бюджет доходов и расходов (БДР) 2. Бюджет движения денежных средств (БДДС) 3. Инвестиционный бюджет (CAPEX) 4. Прогнозный баланс СОДЕРЖАНИЕ А. Отражает планируемые денежные поступления и платежи по периодам, показывает кассовые разрывы и потребность в финансировании Б. Отражает структуру активов, обязательств и собственного капитала на конец каждого периода проекта В. Фиксирует затраты на приобретение внеоборотных активов (оборудование, лицензии, строительство) и источники их финансирования Г. Отражает планируемую выручку, себестоимость и операционные расходы (без учёта амортизации и капитальных затрат) для расчёта операционной прибыли Ответ: 1-Г, 2-А, 3-В, 4-Б	ПК-3
8	Установите соответствие Соотнесите показатель эффективности инвестиций с его экономическим смыслом: ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ 1. NPV (Чистый дисконтированный доход) 2. IRR (Внутренняя норма доходности) 3. PI (Индекс прибыльности) 4. DPP (Дисконтированный срок окупаемости) ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СМЫСЛ А. Ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равным нулю; характеризует запас финансовой прочности проекта Б. Период времени, необходимый для возврата первоначальных инвестиций за счёт дисконтированных денежных потоков В. Абсолютная величина чистой стоимости проекта на конец горизонта планирования в приведённых к текущему моменту деньгах Г. Отношение дисконтированных поступлений к дисконтированным инвестициям; показывает, сколько рублей стоимости создаёт каждый вложенный рубль Ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б	ПК-3

9	Установите соответствие Соотнесите метод анализа рисков инвестиционного проекта с его описанием: МЕТОД АНАЛИЗА РИСКОВ 1. Анализ чувствительности 2. Сценарный анализ 3. Анализ безубыточности 4. Дерево решений ОПИСАНИЕ А. Поочерёдное изменение одного фактора (например, объёма продаж) при фиксации остальных для определения критических переменных, влияющих на NPV Б. Расчёт точки, в которой выручка покрывает все затраты, и определение допустимого снижения объёма продаж до начала убытков В. Построение графической модели последовательности решений и случайных событий с оценкой вероятностей и ожидаемых значений каждого исхода Г. Формирование трёх вариантов развития событий (оптимистичный, базовый, пессимистичный) с расчётом NPV для каждого и оценкой вероятностей наступления	ПК-3
10	Установите соответствие Соотнесите тип риска (по классификации) с его примером в деятельности организации: ТИП РИСКА 1. Стратегический риск 2. Операционный риск 3. Финансовый риск 4. Риск соответствия (комплаенс-риск) ПРИМЕР РИСКА А. Выход на рынок нового конкурента с принципиально иной бизнес-моделью, подрывающей ценностное предложение компании Б. Сбой в работе IT-системы, приведший к потере данных о заказах клиентов и остановке обработки заявок на 6 часов В. Изменение валютного курса, из-за которого стоимость импортного сырья выросла на 20% при фиксированной цене контракта с клиентом Г. Несоблюдение требований 152-ФЗ о персональных данных при обработке клиентской базы, ведущее к риску крупного штрафа	ПК-4
11	Установите соответствие Соотнесите метод оценки рисков с его характеристикой и уровнем детализации: МЕТОД ОЦЕНКИ РИСКОВ 1. Качественная оценка (матрица «вероятность — влияние») 2. Полуколичественная оценка (FMEA) 3. Количественная оценка (VaR) 4. Экспертная оценка (Дельфи-метод) ХАРАКТЕРИСТИКА А. Расчёт максимально возможных потерь с заданной доверительной вероятностью на основе исторических данных распределения убытков Б. Быстрое ранжирование рисков по двум осям с присвоением категорий (красный / жёлтый / зелёный) для приоритизации реагирования В. Структурированный сбор мнений группы экспертов в несколько туров с анонимным голосованием для достижения консенсуса по оценке сложноизмеримых рисков Г. Детальный анализ каждого режима отказа с расчётом приоритетного числа риска $RPN = Severity \times Occurrence \times Detection$	ПК-4
12	Установите соответствие Соотнесите стратегию управления рисками с её практическим применением в бизнес-процессе: СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ 1. Избежание (Avoidance) 2. Снижение (Reduction) 3. Передача (Transfer) 4. Принятие (Acceptance) ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ А. Отказ от выхода на новый нестабильный рынок из-за высоких политических рисков, несмотря на потенциальную выгоду Б. Внедрение двухфакторной аутентификации и регулярное резервное копирование для снижения вероятности и последствий кибератак В. Заключение договора страхования ответственности или передача логистики на аутсорсинг внешнему провайдеру с фиксированным SLA Г. Сознательное решение не предпринимать активных действий, а сформировать финансовый резерв для покрытия возможных убытков от риска с низкой вероятностью	ПК-4

13	Дайте верный ответ Этот инструмент управления рисками представляет собой метрику, которая отслеживается в динамике и сигнализирует о приближении неблагоприятного события до его наступления. В отличие от традиционных KPI, они фокусируются на опережающих индикаторах, а не на запаздывающих результатах.	ПК-4
	Ответ: KPI	
14	Дайте верный ответ Этот метод идентификации рисков предполагает систематическое исследование каждого шага бизнес-процесса с вопросом «Что может пойти не так?» и применяется группой экспертов, включающих представителей разных функций, с использованием структурированных листов контроля.	ПК-4
	Ответ: Метод «Что-если» / Анализ сценариев «что-если»	
15	Дайте верный ответ Этот метод управления рисками, широко применяемый в производственных процессах, предполагает анализ каждого потенциального отказа оборудования, продукта или процесса по трём параметрам: серьёзность последствий, частота возникновения и вероятность обнаружения до наступления ущерба, с расчётом интегрального приоритетного числа.	ПК-4
	Ответ: Анализ видов и последствий отказов	
16	Дайте верный ответ Этот внутренний организационно-распорядительный документ описывает систему управления рисками в организации: определяет принципы риск-менеджмента, распределение полномочий между участниками (риск-владельцами, риск-менеджерами, руководством), регламент идентификации, оценки и мониторинга рисков, а также порядок формирования отчётности.	ПК-4
	Ответ: Положение о системе управления рисками / Положение о риск-менеджменте / Политика управления рисками	
17	Дайте верный ответ Этот метод контроля рисков предполагает внедрение в бизнес-процесс автоматических остановок, блокировок или дополнительных проверок, при которых операция не может быть выполнена, если не соблюдены определённые условия (например, сумма сделки превышает лимит полномочий; документ не подписан всеми необходимыми лицами), что предотвращает реализацию риска до его наступления.	ПК-4
	Ответ: Контрольные точки	
18	Дайте верный ответ Этот этап формирования экспертного заключения предполагает проверку устойчивости проекта к одновременному изменению нескольких факторов (например, одновременное падение спроса и рост стоимости сырья) с использованием матрицы отклонений или имитационного моделирования, что позволяет оценить «запас прочности» проекта.	ПК-3
	Ответ: Стресс-тестирование	
19	Дайте верный ответ Этот раздел экспертного заключения содержит анализ внешних факторов, не контролируемых инициатором проекта, но способных существенно повлиять на его реализацию: макроэкономические показатели, отраслевые тренды, регуляторные ограничения, конкурентную среду.	ПК-3
	Ответ: PEST-анализ	
20	Дайте верный ответ Этот метод оценки инвестиционных проектов предполагает определение максимальной суммы, которую инвестор может заплатить за актив или проект сегодня, исходя из оценки будущих выгод, приведённых к текущей стоимости с учётом рисков.	ПК-3
	Ответ: Метод дисконтированных денежных потоков	
21	Дайте верный ответ Этот показатель инвестиционного проекта устраняет основной недостаток классического IRR (некорректное предположение о реинвестировании промежуточных потоков по ставке IRR) и предполагает реинвестирование по ставке, равной стоимости капитала компании (WACC).	ПК-3
	Ответ: Модифицированная внутренняя норма доходности	
22	Дайте верный ответ Этот метод финансового моделирования с использованием ИИ предполагает многократный прогон расчётов с различными случайными значениями входных параметров (например, темпов роста рынка, уровня инфляции) для оценки диапазона вероятных исходов инвестиционного проекта и устойчивости к рискам.	ПК-3
	Ответ: Монте-Карло	
23	Дайте верный ответ Этот инструмент визуализации процесса представляет собой горизонтальную схему, где вертикальные дорожки (swimlanes) соответствуют разным исполнителям или подразделениям, а горизонтальное направление отражает временную последовательность операций, что позволяет наглядно увидеть передачу ответственности между функциями.	ПК-2
	Ответ: Кросс-функциональная блок-схема	

24	Дайте верный ответ Этот тип кросс-функционального процесса описывает сквозную цепочку действий от первого контакта с клиентом до полного закрытия его потребности, включая все взаимодействия между подразделениями (маркетинг, продажи, производство, логистика, сервис).		ПК-2
	Ответ:	Сквозной процесс	
25	Дайте верный ответ Этот метод оптимизации процессов предполагает выравнивание загрузки ресурсов и сглаживание пиковых нагрузок за счёт перераспределения работ между исполнителями или смещения сроков выполнения операций с целью устранения простоев и перегрузок.		ПК-2
	Ответ:	Выравнивание загрузки	
26	Дайте верный ответ Этот инструмент процессного анализа используется для выявления «бутылочных горлышек» и оценки максимальной пропускной способности процесса. Он позволяет рассчитать, какое количество заявок или продукции может пройти через процесс при заданной загрузке ресурсов.		ПК-2
	Ответ:	Теория ограничений	
27	Дайте верный ответ Этот метод анализа бизнес-процессов предполагает построение диаграммы, отображающей все этапы создания продукта или услуги с разделением времени на три категории: время, добавляющее ценность для клиента, время необходимых потерь (например, переналадка) и время чистых потерь (ожидание, хранение).		ПК-2
	Ответ:	Карта потока создания ценности	
28	Дайте верный ответ Этот метод оценки альтернатив предполагает присвоение каждому критерию весового коэффициента (по важности), оценку каждой альтернативы по каждому критерию в баллах и расчёт интегрального показателя как взвешенной суммы баллов для выбора оптимального решения.		ПК-1
	Ответ:	Метод взвешенной оценки	
29	Дайте верный ответ Этот метод сбора данных при диагностике предполагает наблюдение за сотрудниками в их естественной рабочей среде без вмешательства в процесс, с фиксацией фактических действий, а не декларируемых процедур, что позволяет выявить реальные, а не регламентные бизнес-проблемы.		ПК-1
	Ответ:	Теневое наблюдение	
30	Дайте верный ответ Этот подход к управлению изменениями предполагает фокусирование не на слабых сторонах организации, а на её уникальных сильных качествах и конкурентных преимуществах, которые необходимо усилить и масштабировать для достижения целей.		ПК-1
	Ответ:	Оценка вовлечённости	
31	Дайте верный ответ Этот инструмент диагностики представляет собой диаграмму, визуализирующую причинно-следственные связи между различными факторами (материалы, оборудование, методы, люди, среда, менеджмент) и исследуемой проблемой. Напоминает скелет рыбы.		ПК-1
	Ответ:	Диаграмма Исикавы	
32	Дайте верный ответ Этот метод выявления бизнес-проблем предполагает пятикратное повторение вопроса «Почему?» для каждого выявленного отклонения с целью перехода от поверхностных симптомов к корневой причине проблемы.		ПК-1
	Ответ:	Метод «5 Почему?»	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет пятый семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Консалтинговые компании как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
	Ответ:	Консалтинговые компании представляют собой ключевой элемент рыночной инфраструктуры, предоставляющий бизнесу внешнюю профессиональную экспертизу. Их сущность заключается во временном усилении системы управления предприятием за счет привлечения квалифицированных, независимых специалистов, способных объективно взглянуть на проблемы со стороны . Основная причина обращения к ним — это сложность для внутреннего менеджмента совмещать оперативное управление с исследовательской, аналитической и преобразующей деятельностью, для которой часто не хватает времени и специфических знаний . Таким образом, консалтинговые фирмы помогают компаниям адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде, внедрять инновации и принимать обоснованные стратегические решения на основе лучших мировых практик.	
2	Дайте развернутый ответ Основные этапы развития управленческого консалтинга в XX – начале XXI века		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Развитие управленческого консалтинга прошло несколько ключевых этапов. Первый этап (1870–1920-е гг.) связан с зарождением в США школы научного управления Ф. Тейлора, где консультанты выступали в роли «индустриальных инженеров», фокусируясь на повышении производительности труда и эффективности производства. Второй этап (1920–1930-е гг.) ознаменовался расширением географии (Великобритания, Европа) и смещением внимания на человеческий фактор благодаря Хоторнским экспериментам Э. Мэйо и развитию школы «человеческих отношений». «Золотые годы» (1950–1960-е гг.) стали периодом бурного роста, когда большинство современных крупных фирм обрели влияние, а консультанты начали активно внедрять стратегическое планирование, концепции «корпоративной культуры» и децентрализации. С 1970-х годов в ответ на нефтяные кризисы и глобализацию на первый план вышли финансовый менеджмент и реинжиниринг процессов, а в 1980–90-х — информационные технологии (ERP, CRM), которые кардинально изменили природу консалтинга, сделав IT-направление одним из ведущих. На рубеже XX–XXI веков отрасль столкнулась с кризисом доверия из-за корпоративных скандалов (Enron, Arthur Anderson), что подтолкнуло к разделению аудиторских и консультационных функций.	
3	Дайте развернутый ответ Развитие консалтинга в современной России Ответ: Современный российский рынок консалтинга находится в стадии активной трансформации, вызванной геополитическими изменениями. После 2022 года произошел уход большинства международных игроков («большой четверки»), что открыло новые возможности для локальных компаний, но и лишило рынок доступа к глобальным знаниям и технологиям. В 2023 году рынок показал номинальный рост выручки крупнейших игроков лишь на 6%, что с учетом инфляции говорит о стагнации, однако в 2024 году наметилась положительная динамика в 16%. Ключевыми драйверами роста сейчас выступают проекты по импортозамещению, цифровой трансформации, внедрению AI, оптимизации операционной эффективности и сопровождению M&A-сделок. В условиях дефицита кадров компании уделяют все больше внимания человекоцентричному подходу, развитию внутренних программ обучения и удержанию талантов, так как главная ценность в этом бизнесе — люди.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
4	Дайте развернутый ответ Консалтинговая услуга: понятие, специфика и основные классификации Ответ: Консалтинговая услуга — это форма интеллектуальной деятельности, направленная на передачу специализированных знаний и информации в области экономики и управления для решения конкретных бизнес-задач клиента. Ее специфика заключается в «знаниеемкости», высоком уровне персонификации, сложности оценки качества и обязательном соучастии заказчика в процессе оказания услуги (для достижения результата клиент должен быть вовлечен). Классифицировать консалтинг можно по нескольким признакам: по степени участия (от простого предоставления рекомендаций до полного выполнения управленческих функций); по функциональной направленности (стратегическое планирование, финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, IT-консалтинг); и по отраслевому признаку (нефтегазовый, строительный, банковский и т.д.).	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
5	Дайте развернутый ответ Консалтинговые фирмы: специфика, структура и принципы функционирования Ответ: Специфика консалтинговых фирм заключается в том, что их главный актив — это не материальные ресурсы, а интеллектуальный капитал сотрудников и накопленная экспертиза. Их структура часто строится по матричному или проектному принципу, сочетая отраслевые группы и функциональные практики (стратегия, операции, IT) для гибкого реагирования на запросы клиентов. Основопологающими принципами функционирования являются клиентоориентированность, независимость (неангажированность) суждений, конфиденциальность и профессиональная компетентность. Успех фирмы определяется репутацией, способностью привлекать и удерживать квалифицированных кадров, а также качеством управления проектами, что в совокупности позволяет строить долгосрочные отношения с заказчиками.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
6	Дайте развернутый ответ Организационно-правовые формы деятельности консалтинговых компаний Ответ: Для консалтинговых компаний, как и для других коммерческих структур, характерны различные организационно-правовые формы, выбор которых зависит от масштаба, стратегии и предпочтений собственников. В международной практике и в России наиболее распространены Общества с ограниченной ответственностью (ООО) и Акционерные общества (АО), так как они позволяют эффективно управлять рисками и разделять ответственность. Также встречаются формы Партнерств (особенно в сфере аудита и юридических услуг) и индивидуальное предпринимательство для небольших бутиковых фирм. В последние годы в России наблюдается тенденция к созданию полностью локализованных структур (российских юридических лиц) вместо зависимых от глобальных материнских компаний, что связано с необходимостью обеспечения независимости от иностранного участия в текущих экономических условиях.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
7	Дайте развернутый ответ Управление консалтинговой фирмой	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Управление консалтинговой фирмой представляет собой сложный процесс, специфика которого обусловлена высокой зависимостью бизнеса от человеческого капитала. Ключевая задача менеджмента — создание и поддержание корпоративной культуры, способствующей привлечению и удержанию талантов, а также непрерывному профессиональному развитию сотрудников. Важнейшими аспектами управления являются: построение эффективной системы управления проектами (для контроля качества и сроков), финансовое планирование (для обеспечения стабильности) и развитие маркетинговых стратегий для укрепления бренда работодателя и доверия клиентов. В новых экономических условиях управленцы фокусируются на диверсификации услуг, разработке нишевых продуктов и адаптации бизнес-модели к меняющейся рыночной среде	
8	Дайте развернутый ответ Консультирование как сфера профессиональной деятельности и карьера Ответ: Карьера в консалтинге привлекает возможностью работать над сложными междисциплинарными задачами в различных отраслях, быстрым приобретением экспертизы и динамичным профессиональным ростом. Профессиональная деятельность требует от консультантов высокой аналитической способности, навыков работы с данными, коммуникабельности и умения управлять изменениями в организациях. Типичный карьерный путь начинается с позиции аналитика и проходит через этапы консультанта, старшего консультанта к проектному менеджеру и партнеру, где от специалиста требуются уже не только экспертные знания, но и навыки продаж и развития бизнеса. В условиях жесткой конкуренции за кадры (особенно с ИТ-сектором) компании вынуждены внедрять программы well-being, гибкие условия труда и активные программы обучения, чтобы привлекать лучших выпускников и сохранять команды	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
9	Дайте развернутый ответ Организация отношений между клиентом и консультантом Ответ: Отношения между клиентом и консультантом строятся на принципах партнерства и совместного участия в решении проблем. Ключевым элементом является доверие, которое достигается за счет независимости консультанта, его экспертизы и конфиденциальности. Важно, что заказчик не просто принимает готовый отчет, а активно участвует в процессе, предоставляя данные, участвуя в сессиях и принимая совместные решения, так как это обеспечивает реализуемость рекомендаций на практике. Организация процесса начинается с формализации проблемы в контракте (Техническом задании), четкого определения этапов, сроков и стоимости, а также зон ответственности сторон. Эффективное взаимодействие возможно только при открытом диалоге, где консультант выступает не как внешний контролер, а как временный член команды, нацеленный на достижение конкретных бизнес-результатов клиента	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
10	Дайте развернутый ответ Процесс управленческого консультирования Ответ: Процесс управленческого консультирования — это структурированный алгоритм действий, направленный на решение бизнес-проблемы клиента. Он состоит из нескольких взаимосвязанных этапов. Первый этап — диагностика, включающая сбор данных и выявление корневых причин проблем. Второй этап — разработка решений (генерирование альтернатив и обоснование выбора оптимальной стратегии), который часто требует серьезной аналитической работы. Третий этап — внедрение, где консультант не просто передает отчет, а помогает клиенту реализовать изменения на практике (разработка регламентов, обучение персонала, управление сопротивлением). Завершающий этап — оценка результатов и завершение проекта, где происходит мониторинг достигнутых изменений и фиксация результатов. Степень вовлеченности консультанта может варьироваться от простого предоставления рекомендаций до полного управления проектом (аутсорсинг управления), что определяется контрактом и потребностями клиента	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

Зачет шестой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Регламентация и документационное обеспечение консультационных процессов		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
	Ответ:	Регламентация консультационных процессов представляет собой формализацию всех этапов взаимодействия с клиентом, что обеспечивает прозрачность, управляемость и воспроизводимость качества услуг. Ключевыми документами являются коммерческое предложение, договор оказания услуг, техническое задание (ТЗ), акты сдачи-приемки, а также внутренние документы (проектные уставы, планы-графики работ, протоколы совещаний). В условиях цифровизации все большее значение приобретает использование специализированных платформ для управления документами и проектами (например, «1С:Документооборот», системы класса PSA), что позволяет автоматизировать контроль версий, согласование и архивацию консалтинговой документации для обеспечения юридической защищенности и прозрачности для клиента.	
2	Дайте развернутый ответ Система коммуникаций в консалтинге		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Система коммуникаций в консалтинге является критическим фактором успеха, поскольку качество взаимодействия напрямую влияет на доверие клиента и точность диагностики проблем. Она строится на принципах открытости, регулярности и структурированности, включая как формальные каналы (регулярные отчеты, презентации, протоколы встреч), так и неформальные (оперативные созвоны, мессенджеры для быстрого обмена информацией). Особое внимание уделяется внутренним коммуникациям внутри проектной команды консультантов и с руководством клиента для обеспечения единого понимания целей и текущего статуса, что минимизирует риски недопонимания и повышает вовлеченность стейкхолдеров в процесс изменений.	
3	Дайте развернутый ответ Организация внутреннего консалтинга в компаниях Ответ: Внутренний консалтинг представляет собой создание внутри компании специализированного подразделения (или выделенной роли), которое выполняет функции внешних консультантов, но с глубоким знанием внутренней специфики бизнеса. Его ключевое преимущество — снижение затрат на привлечение внешних экспертов и возможность оперативного реагирования на возникающие проблемы, однако главный вызов заключается в сохранении независимости суждений и преодолении «эффекта привыкания» к внутренним стандартам. Эффективная организация внутреннего консалтинга требует четкого разделения функций между стратегическими проектами и операционной поддержкой, а также внедрения системы ротации сотрудников между подразделениями для сохранения свежего взгляда.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
4	Дайте развернутый ответ Календарное планирование консалтинговых услуг Ответ: Календарное планирование в консалтинге — это процесс распределения ресурсов (в первую очередь времени экспертов) по проектам и задачам с учетом приоритетов и дедлайнов. Оно ведется на трех уровнях: стратегическом (годовой/квартальный прогноз загрузки), тактическом (месячные планы по проектам) и оперативном (недельные и дневные графики работы консультантов). В современных условиях активно используются системы ресурсного планирования (Resource Management), позволяющие в реальном времени отслеживать загрузку, предотвращать «перегревы» сотрудников и оперативно перераспределять задачи при возникновении форс-мажоров.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
5	Дайте развернутый ответ Управление консалтинговым проектом Ответ: Управление консалтинговым проектом — это комплексный процесс инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения работ по решению бизнес-задачи клиента. Ключевыми областями управления являются: управление содержанием (контроль объема работ, предотвращение «расползания» задач), управление сроками, управление качеством (регулярные промежуточные проверки гипотез) и управление изменениями (гибкая реакция на уточнения требований клиента). В отличие от традиционных проектов, здесь критически важны «мягкие» навыки (фасилитация, переговоры, управление сопротивлением), а также постоянная коммуникация с проектным офисом клиента для обеспечения прозрачности и согласованности действий всех участников.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
6	Дайте развернутый ответ Процесс экспертного консультирования Ответ: Экспертное консультирование — это классическая модель, при которой консультант выступает в роли узкопрофильного специалиста, предоставляющего клиенту готовое решение или заключение по конкретному вопросу. Процесс строится на диагностике проблемы (сбор данных, анализ), выработке рекомендаций (подготовка отчета) и их передаче клиенту, при этом консультант минимально участвует в реализации изменений. Такая модель эффективна для четко определенных технических задач (налоговое планирование, юридическая экспертиза, внедрение стандартов качества), однако ее ограничением является низкая вовлеченность клиента, что может снижать шансы на успешную реализацию сложных системных изменений.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
7	Дайте развернутый ответ Процесс обучающего консультирования Ответ: Обучающее консультирование направлено не столько на выдачу готового рецепта, сколько на передачу знаний и навыков, позволяющих клиенту самостоятельно решать подобные проблемы в будущем. Процесс включает проведение тренингов, семинаров, мастер-классов, а также пост-тренинговое сопровождение (коучинг, супервизию) для закрепления компетенций на рабочем месте. Особенность данной модели заключается в том, что консультант одновременно выступает и экспертом, и фасилитатором, помогая команде клиента не только освоить инструменты, но и адаптировать их под свою специфику, что создает устойчивый внутренний потенциал для изменений.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
8	Дайте развернутый ответ Услуги процессного консультирования	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Процессное консультирование фокусируется на организационной динамике и предполагает совместную работу консультанта и клиента над решением проблем через развитие навыков самоанализа и самоуправления у клиента. Консультант выступает в роли фасилитатора, помогая команде клиента осознать собственные процессы, выявить дисфункции и найти решения самостоятельно, а не навязывая готовые ответы. Особое внимание уделяется качеству взаимодействия между людьми, организационной культуре и стилям управления, что позволяет решать глубинные вопросы, такие как низкая вовлеченность, внутренние конфликты или сопротивление изменениям.	
9	Дайте развернутый ответ Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью Ответ: Финансовый консалтинг охватывает широкий спектр услуг, включая бюджетирование, управленческий учет, финансовый анализ, налоговое планирование, управление оборотным капиталом и оценку инвестиционной привлекательности. Консультанты помогают клиентам настроить системы финансового контроля и прогнозирования, разрабатывают процедуры для более эффективного управления денежными потоками и улучшают процесс принятия решений на основе данных. В рамках сопровождения инвестиционных проектов особенно востребованы услуги по финансовому моделированию, расчету показателей эффективности и подготовке экспертных заключений для привлечения финансирования.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
10	Дайте развернутый ответ Консультирование по управлению маркетингом Ответ: Маркетинговый консалтинг направлен на повышение эффективности рыночной деятельности компании, включая аудит маркетинговой стратегии, анализ потребительского поведения, позиционирование бренда, оптимизацию воронки продаж и цифровой маркетинг. Консультанты помогают клиентам адаптировать маркетинговые инструменты к меняющимся условиям рынка, определять оптимальные каналы коммуникации и разрабатывать систему показателей эффективности (ROMI, SAC, LTV). В условиях цифровизации ключевыми направлениями становятся консультирование по внедрению маркетинговых аналитических платформ, автоматизации маркетинга и использованию данных для персонализации клиентского опыта.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

Зачет седьмой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Консалтинговые компании как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
	Ответ:	Консалтинговые компании представляют собой ключевой элемент рыночной инфраструктуры, предоставляющий бизнесу внешнюю профессиональную экспертизу. Их сущность заключается во временном усилении системы управления предприятием за счет привлечения квалифицированных, независимых специалистов, способных объективно взглянуть на проблемы со стороны . Основная причина обращения к ним — это сложность для внутреннего менеджмента совмещать оперативное управление с исследовательской, аналитической и преобразующей деятельностью, для которой часто не хватает времени и специфических знаний . Таким образом, консалтинговые фирмы помогают компаниям адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде, внедрять инновации и принимать обоснованные стратегические решения на основе лучших мировых практик.	
2	Дайте развернутый ответ Основные этапы развития управленческого консалтинга в XX – начале XXI века		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
	Ответ:	Развитие управленческого консалтинга прошло несколько ключевых этапов. Первый этап (1870–1920-е гг.) связан с зарождением в США школы научного управления Ф. Тейлора, где консультанты выступали в роли «индустриальных инженеров», фокусируясь на повышении производительности труда и эффективности производства . Второй этап (1920–1930-е гг.) ознаменовался расширением географии (Великобритания, Европа) и смещением внимания на человеческий фактор благодаря Хоторнским экспериментам Э. Мэйо и развитию школы «человеческих отношений» . «Золотые годы» (1950–1960-е гг.) стали периодом бурного роста, когда большинство современных крупных фирм обрели влияние, а консультанты начали активно внедрять стратегическое планирование, концепции «корпоративной культуры» и децентрализации . С 1970-х годов в ответ на нефтяные кризисы и глобализацию на первый план вышли финансовый менеджмент и реинжиниринг процессов, а в 1980–90-х — информационные технологии (ERP, CRM), которые кардинально изменили природу консалтинга, сделав IT-направление одним из ведущих . На рубеже XX–XXI веков отрасль столкнулась с кризисом доверия из-за корпоративных скандалов (Enron, Arthur Anderson), что подтолкнуло к разделению аудиторских и консультационных функций	
3	Дайте развернутый ответ Развитие консалтинга в современной России		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Современный российский рынок консалтинга находится в стадии активной трансформации, вызванной геополитическими изменениями. После 2022 года произошел уход большинства международных игроков («большой четверки»), что открыло новые возможности для локальных компаний, но и лишило рынок доступа к глобальным знаниям и технологиям. В 2023 году рынок показал номинальный рост выручки крупнейших игроков лишь на 6%, что с учетом инфляции говорит о стагнации, однако в 2024 году наметилась положительная динамика в 16%. Ключевыми драйверами роста сейчас выступают проекты по импортозамещению, цифровой трансформации, внедрению AI, оптимизации операционной эффективности и сопровождению M&A-сделок. В условиях дефицита кадров компании уделяют все больше внимания человекоцентричному подходу, развитию внутренних программ обучения и удержанию талантов, так как главная ценность в этом бизнесе — люди	
4	Дайте развернутый ответ Консалтинговая услуга: понятие, специфика и основные классификации Ответ: Консалтинговая услуга — это форма интеллектуальной деятельности, направленная на передачу специализированных знаний и информации в области экономики и управления для решения конкретных бизнес-задач клиента. Ее специфика заключается в «знаниеемкости», высоком уровне персонификации, сложности оценки качества и обязательном соучастии заказчика в процессе оказания услуги (для достижения результата клиент должен быть вовлечен). Классифицировать консалтинг можно по нескольким признакам: по степени участия (от простого предоставления рекомендаций до полного выполнения управленческих функций); по функциональной направленности (стратегическое планирование, финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, IT-консалтинг); и по отраслевому признаку (нефтегазовый, строительный, банковский и т.д.)	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
5	Дайте развернутый ответ Консалтинговые фирмы: специфика, структура и принципы функционирования Ответ: Специфика консалтинговых фирм заключается в том, что их главный актив — это не материальные ресурсы, а интеллектуальный капитал сотрудников и накопленная экспертиза. Их структура часто строится по матричному или проектному принципу, сочетая отраслевые группы и функциональные практики (стратегия, операции, IT) для гибкого реагирования на запросы клиентов. Основопологающими принципами функционирования являются клиентоориентированность, независимость (неангажированность) суждений, конфиденциальность и профессиональная компетентность. Успех фирмы определяется репутацией, способностью привлекать и удерживать квалифицированных кадров, а также качеством управления проектами, что в совокупности позволяет строить долгосрочные отношения с заказчиками	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
6	Дайте развернутый ответ Организационно-правовые формы деятельности консалтинговых компаний Ответ: Для консалтинговых компаний, как и для других коммерческих структур, характерны различные организационно-правовые формы, выбор которых зависит от масштаба, стратегии и предпочтений собственников. В международной практике и в России наиболее распространены Общества с ограниченной ответственностью (ООО) и Акционерные общества (АО), так как они позволяют эффективно управлять рисками и разделять ответственность. Также встречаются формы Партнерств (особенно в сфере аудита и юридических услуг) и индивидуальное предпринимательство для небольших бутиковых фирм. В последние годы в России наблюдается тенденция к созданию полностью локализованных структур (российских юридических лиц) вместо зависимых от глобальных материнских компаний, что связано с необходимостью обеспечения независимости от иностранного участия в текущих экономических условиях	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
7	Дайте развернутый ответ Управление консалтинговой фирмой Ответ: Управление консалтинговой фирмой представляет собой сложный процесс, специфика которого обусловлена высокой зависимостью бизнеса от человеческого капитала. Ключевая задача менеджмента — создание и поддержание корпоративной культуры, способствующей привлечению и удержанию талантов, а также непрерывному профессиональному развитию сотрудников. Важнейшими аспектами управления являются: построение эффективной системы управления проектами (для контроля качества и сроков), финансовое планирование (для обеспечения стабильности) и развитие маркетинговых стратегий для укрепления бренда работодателя и доверия клиентов. В новых экономических условиях управленцы фокусируются на диверсификации услуг, разработке нишевых продуктов и адаптации бизнес-модели к меняющейся рыночной среде	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
8	Дайте развернутый ответ Консультирование как сфера профессиональной деятельности и карьера	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Карьера в консалтинге привлекает возможностью работать над сложными междисциплинарными задачами в различных отраслях, быстрым приобретением экспертизы и динамичным профессиональным ростом. Профессиональная деятельность требует от консультантов высокой аналитической способности, навыков работы с данными, коммуникабельности и умения управлять изменениями в организациях. Типичный карьерный путь начинается с позиции аналитика и проходит через этапы консультанта, старшего консультанта к проектному менеджеру и партнеру, где от специалиста требуются уже не только экспертные знания, но и навыки продаж и развития бизнеса. В условиях жесткой конкуренции за кадры (особенно с IT-сектором) компании вынуждены внедрять программы well-being, гибкие условия труда и активные программы обучения, чтобы привлекать лучших выпускников и сохранять команды	
9	Дайте развернутый ответ Организация отношений между клиентом и консультантом Ответ: Отношения между клиентом и консультантом строятся на принципах партнерства и совместного участия в решении проблем. Ключевым элементом является доверие, которое достигается за счет независимости консультанта, его экспертизы и конфиденциальности. Важно, что заказчик не просто принимает готовый отчет, а активно участвует в процессе, предоставляя данные, участвуя в сессиях и принимая совместные решения, так как это обеспечивает реализуемость рекомендаций на практике. Организация процесса начинается с формализации проблемы в контракте (Техническом задании), четкого определения этапов, сроков и стоимости, а также зон ответственности сторон. Эффективное взаимодействие возможно только при открытом диалоге, где консультант выступает не как внешний контролер, а как временный член команды, нацеленный на достижение конкретных бизнес-результатов клиента	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
10	Дайте развернутый ответ Процесс управленческого консультирования Ответ: Процесс управленческого консультирования — это структурированный алгоритм действий, направленный на решение бизнес-проблемы клиента. Он состоит из нескольких взаимосвязанных этапов. Первый этап — диагностика, включающая сбор данных и выявление корневых причин проблем. Второй этап — разработка решений (генерирование альтернатив и обоснование выбора оптимальной стратегии), который часто требует серьезной аналитической работы. Третий этап — внедрение, где консультант не просто передает отчет, а помогает клиенту реализовать изменения на практике (разработка регламентов, обучение персонала, управление сопротивлением). Завершающий этап — оценка результатов и завершение проекта, где происходит мониторинг достигнутых изменений и фиксация результатов. Степень вовлеченности консультанта может варьироваться от простого предоставления рекомендаций до полного управления проектом (аутсорсинг управления), что определяется контрактом и потребностями клиента	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

Зачет восьмой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Регламентация и документационное обеспечение консультационных процессов Ответ: Регламентация консультационных процессов представляет собой формализацию всех этапов взаимодействия с клиентом, что обеспечивает прозрачность, управляемость и воспроизводимость качества услуг. Ключевыми документами являются коммерческое предложение, договор оказания услуг, техническое задание (ТЗ), акты сдачи-приемки, а также внутренние документы (проектные уставы, планы-графики работ, протоколы совещаний). В условиях цифровизации все большее значение приобретает использование специализированных платформ для управления документами и проектами (например, «1С:Документооборот», системы класса PSA), что позволяет автоматизировать контроль версий, согласование и архивацию консалтинговой документации для обеспечения юридической защищенности и прозрачности для клиента.		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
2	Дайте развернутый ответ Система коммуникаций в консалтинге Ответ: Система коммуникаций в консалтинге является критическим фактором успеха, поскольку качество взаимодействия напрямую влияет на доверие клиента и точность диагностики проблем. Она строится на принципах открытости, регулярности и структурированности, включая как формальные каналы (регулярные отчеты, презентации, протоколы встреч), так и неформальные (оперативные созвоны, мессенджеры для быстрого обмена информацией). Особое внимание уделяется внутренним коммуникациям внутри проектной команды консультантов и с руководством клиента для обеспечения единого понимания целей и текущего статуса, что минимизирует риски недопонимания и повышает вовлеченность стейкхолдеров в процесс изменений.		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
3	Дайте развернутый ответ Организация внутреннего консалтинга в компаниях		ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Внутренний консалтинг представляет собой создание внутри компании специализированного подразделения (или выделенной роли), которое выполняет функции внешних консультантов, но с глубоким знанием внутренней специфики бизнеса. Его ключевое преимущество — снижение затрат на привлечение внешних экспертов и возможность оперативного реагирования на возникающие проблемы, однако главный вызов заключается в сохранении независимости суждений и преодолении «эффекта привыкания» к внутренним стандартам. Эффективная организация внутреннего консалтинга требует четкого разделения функций между стратегическими проектами и операционной поддержкой, а также внедрения системы ротации сотрудников между подразделениями для сохранения свежего взгляда.	
4	Дайте развернутый ответ Календарное планирование консалтинговых услуг Ответ: Календарное планирование в консалтинге — это процесс распределения ресурсов (в первую очередь времени экспертов) по проектам и задачам с учетом приоритетов и дедлайнов. Оно ведется на трех уровнях: стратегическом (годовой/квартальный прогноз загрузки), тактическом (месячные планы по проектам) и оперативном (недельные и дневные графики работы консультантов). В современных условиях активно используются системы ресурсного планирования (Resource Management), позволяющие в реальном времени отслеживать загрузку, предотвращать «перегревы» сотрудников и оперативно перераспределять задачи при возникновении форс-мажоров.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
5	Дайте развернутый ответ Управление консалтинговым проектом Ответ: Управление консалтинговым проектом — это комплексный процесс инициации, планирования, исполнения, мониторинга и завершения работ по решению бизнес-задачи клиента. Ключевыми областями управления являются: управление содержанием (контроль объема работ, предотвращение «расползания» задач), управление сроками, управление качеством (регулярные промежуточные проверки гипотез) и управление изменениями (гибкая реакция на уточнения требований клиента). В отличие от традиционных проектов, здесь критически важны «мягкие» навыки (фасилитация, переговоры, управление сопротивлением), а также постоянная коммуникация с проектным офисом клиента для обеспечения прозрачности и согласованности действий всех участников.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
6	Дайте развернутый ответ Процесс экспертного консультирования Ответ: Экспертное консультирование — это классическая модель, при которой консультант выступает в роли узкопрофильного специалиста, предоставляющего клиенту готовое решение или заключение по конкретному вопросу. Процесс строится на диагностике проблемы (сбор данных, анализ), выработке рекомендаций (подготовка отчета) и их передаче клиенту, при этом консультант минимально участвует в реализации изменений. Такая модель эффективна для четко определенных технических задач (налоговое планирование, юридическая экспертиза, внедрение стандартов качества), однако ее ограничением является низкая вовлеченность клиента, что может снижать шансы на успешную реализацию сложных системных изменений.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
7	Дайте развернутый ответ Процесс обучающего консультирования Ответ: Обучающее консультирование направлено не столько на выдачу готового рецепта, сколько на передачу знаний и навыков, позволяющих клиенту самостоятельно решать подобные проблемы в будущем. Процесс включает проведение тренингов, семинаров, мастер-классов, а также пост-тренинговое сопровождение (коучинг, супервизию) для закрепления компетенций на рабочем месте. Особенность данной модели заключается в том, что консультант одновременно выступает и экспертом, и фасилитатором, помогая команде клиента не только освоить инструменты, но и адаптировать их под свою специфику, что создает устойчивый внутренний потенциал для изменений.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
8	Дайте развернутый ответ Услуги процессного консультирования Ответ: Процессное консультирование фокусируется на организационной динамике и предполагает совместную работу консультанта и клиента над решением проблем через развитие навыков самоанализа и самоуправления у клиента. Консультант выступает в роли фасилитатора, помогая команде клиента осознать собственные процессы, выявить дисфункции и найти решения самостоятельно, а не навязывая готовые ответы. Особое внимание уделяется качеству взаимодействия между людьми, организационной культуре и стилям управления, что позволяет решать глубинные вопросы, такие как низкая вовлеченность, внутренние конфликты или сопротивление изменениям.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4
9	Дайте развернутый ответ Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

	Ответ: Финансовый консалтинг охватывает широкий спектр услуг, включая бюджетирование, управленческий учет, финансовый анализ, налоговое планирование, управление оборотным капиталом и оценку инвестиционной привлекательности. Консультанты помогают клиентам настроить системы финансового контроля и прогнозирования, разрабатывают процедуры для более эффективного управления денежными потоками и улучшают процесс принятия решений на основе данных. В рамках сопровождения инвестиционных проектов особенно востребованы услуги по финансовому моделированию, расчету показателей эффективности и подготовке экспертных заключений для привлечения финансирования.	
10	Дайте развернутый ответ Консультирование по управлению маркетингом Ответ: Маркетинговый консалтинг направлен на повышение эффективности рыночной деятельности компании, включая аудит маркетинговой стратегии, анализ потребительского поведения, позиционирование бренда, оптимизацию воронки продаж и цифровой маркетинг. Консультанты помогают клиентам адаптировать маркетинговые инструменты к меняющимся условиям рынка, определять оптимальные каналы коммуникации и разрабатывать систему показателей эффективности (ROMI, CAC, LTV). В условиях цифровизации ключевыми направлениями становятся консультирование по внедрению маркетинговых аналитических платформ, автоматизации маркетинга и использованию данных для персонализации клиентского опыта.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-2 Способен проводить анализ, проектировать, внедрять и совершенствовать кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Проводит анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.2 Проектирует и внедряет кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.3 Разрабатывает варианты усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-3 Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-4 Способен внедрять элементы управления рисками, актуализировать и обеспечивать работу элементов управления рисками в бизнес-процессах, включая процесс принятия решений в организациях.

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Применяет элементы управления рисками в бизнес-процессы организации с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.2 Актуализирует существующие внутренние методологические и организационно-распорядительные документы бизнес-процессов.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.3 Обеспечивает работу управления элементов управления рисками, включая процесс принятия решений в организациях, проводит мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 326 с - 978-5-534-00347-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582937> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебник для вузов / В. Ю. Забродин. - Москва: Юрайт, 2026. - 130 с - 978-5-534-10127-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585365> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова, А. В. Климова, Д. А. Подольский [и др.]; Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой.. - Москва: Юрайт, 2026. - 370 с - 978-5-9916-8176-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583088> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
2. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
3. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)
4. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения