

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:35:13
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 Управленческое консультирование
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организаций
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Деяева Лариса Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 Управленческое консультирование одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.01 Управленческое консультирование обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
Н/01.7 Управление административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации 07.005. СПЕЦИАЛИСТ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 февраля 2018 года №49н	ПК-1	Способен осуществлять управление административно, хозяйственно, документационной и организационной поддержкой организации	ПК-1.1	Осуществляет постановку операционных целей и задач подразделениям поддержки организации	ПК-1.1. 3-1 Знает основы управления организацией ПК-1.1. 3-3 Знает Методы анализа бизнес-процессов ПК-1.1. У-3 Умеет выстраивать бизнес-процессы
			ПК-1.8	Определяет и внедряет административную, хозяйственную, документационную и организационную политику организации	ПК-1.8. 3-15 Знает стратегию развития организации ПК-1.8. 3-16 Знает бизнес-план организации ПК-1.8. У-10 Умеет обобщать и систематизировать поступающую информацию, на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации поставленных задач
	ПК-2	Способен разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в	ПК-2.2	Сравнивает фактические результаты работы системы процессного управления с плановыми результатами и показателями	ПК-2.2. 3-2 Знает методы анализа результативности и эффективности систем процессного управления ПК-2.2. 3-3 Знает принципы системного подхода ПК-2.2. У-2 Умеет сопоставлять плановые и фактические показатели результатов работы системы процессного управления

		системе процессного управления			
--	--	--------------------------------------	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 79 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01 Управленческое консультирование реализуется на 1-ем курсе в 1-м семестре после изучения дисциплин:

Дисциплина изучается в первом семестре.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)			СРк р	СРэк		СР
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Кон троль				
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ														
Тема 1.1	Сущность и содержание консультационной деятельности	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, Доклад	
Тема 1.2	Причины и основания обращения к профессиональным консультантам	9	2	0	0	-	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, Доклад, Тестирование	
Тема 1.3	Виды управленческого консультирования	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Доклад, Тестирование	

Тема 1.4	Методы и модели консультирования	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2	ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ													
Тема 2.1	Поиск консультационной фирмы. Техническое задание	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Доклад Тестирование
Тема 2.2	Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм	12	-	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, Доклад, Тестирование,
Тема 2.3	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.4	Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта бизнеса	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3	ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ													
Тема 3.1	Эффективность консультационной деятельности	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, Доклад, Тестирование,
Тема 3.2	Развитие	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос

	управленческого консультирования в условиях цифровизации													Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		144	18	0	0	18	0	0	2	9	0	18	79	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Определение управленческого консультирования. Сущность консультационной деятельности. Отличие консалтинга от смежных видов деятельности. Содержание консультационной деятельности. Этапы консультационного процесса (обобщённая модель). Принципы консультационной деятельности. Требования к профессиональным компетенциям консультанта. Этические нормы и стандарты консультационной деятельности. Связь управленческого консультирования со смежными дисциплинами.

Тема 1.2. Причины и основания обращения к профессиональным консультантам. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие причин обращения к консультантам. Группировка причин обращения (основные классификации). Основные причины обращения к внешним консультантам. Основания обращения (как принимается решение о привлечении консультанта). Почему руководители НЕ обращаются к консультантам (барьеры). Роль консультанта в работе с причинами обращения. Связь причины обращения с выбором модели консультирования.

Тема 1.3. Виды управленческого консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие видов управленческого консультирования. Классификация по предмету консультирования (функциональный признак). Классификация по статусу консультанта. Классификация по глубине вмешательства (по Л. Грейнеру). Классификация по отраслевой принадлежности. Другие классификации. Классификация методов по степени формализации

Тема 1.4. Методы и модели консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие методов и моделей в консультировании. Соотношение методов и моделей. Соотношение методов и моделей. Основные модели консультирования: экспертная, процессная, обучающая, Модель «врач-пациент» (разновидность экспертной). Классификация методов консультирования по этапам процесса. Методы диагностики, Методы

анализа и диагностики. Методы разработки решений. Методы внедрения и сопровождения изменений. Методы оценки эффективности консалтингового проекта. Критерии выбора консультационной фирмы (помимо цены).

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 2.1. Поиск консультационной фирмы. Техническое задание. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие поиска консультационной фирмы. Этапы поиска консультационной фирмы. Техническое задание (ТЗ) на консалтинговый проект - понятие и назначение. Структура и содержание технического задания (типовой шаблон). Критерии выбора консультационной фирмы (помимо цены). Типичные ошибки заказчика при поиске консультационной фирмы и составлении ТЗ.

Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие анализа предложений консультационных фирм. Этапы анализа предложений и отбора консультационных фирм. Основные критерии отбора консультационных фирм (базовый набор). Методы анализа предложений (инструментарий заказчика). Сравнительная таблица. Взвешенная балльная оценка. Анализ «затраты — выгоды». Бенчмаркинг предложений. Анализ рисков.

Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Договор на выполнение консалтинговых услуг ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие принципов отношений клиент-консультант. Базовые принципы отношений. Детальная характеристика ключевых принципов. Договорная основа. Понятие и правовая природа договора на оказание консультационных услуг. Отличие от смежных договоров. Форма договора. Стороны договора. Существенные условия договора. Цена и порядок оплаты. Права и обязанности сторон. Ответственность сторон. Рамочный договор (абонентское обслуживание). Техническое задание (ТЗ) как неотъемлемая часть договора. Разрешение споров.

Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие процесса консультирования. Значение контроля хода

реализации проекта. Этапы процесса консультирования - обобщённая пятиэтапная модель. Детализация этапов с акцентом на контроль. Контроль хода реализации проекта: объекты и методы. Инструменты контроля (документы и шаблоны). Управление изменениями (Change Management) в проекте. Роли участников в контроле проекта

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 3.1. Эффективность консультационной деятельности ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие и критерии эффективности консалтинговой деятельности. Эффективность как соотношение «результат / затраты»; результативность как соотношение «результат / цели». Классические и современные методики оценки эффективности консалтинговых проектов. Экономико-математические модели оценки эффективности. Система сбалансированных показателей и KPI в консалтинге. Интегративный подход к оценке социально-экономической эффективности консалтинговых проектов, основанный на многофакторных моделях. Оценка деятельности консалтинговой компании. Формирование системы показателей результативности консалтинговой компании в зависимости от фокуса её стратегического позиционирования

Тема 3.2. Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Понятие цифровой трансформации управленческого консультирования. Влияние цифровизации на модели, методы и инструменты консалтинга. Цифровая зрелость консалтинговой компании. Новые модели консалтинга в цифровой среде: непрерывный консалтинг (подписка на сервис), agile-консалтинг, продуктовый консалтинг, краудсорсинг и онлайн-платформы. Изменение компетенций консультанта, цифровая грамотность, навыки работы с аналитическими платформами, управление удалёнными командами, кибербезопасность. Оценка эффективности цифрового консалтинга: новые метрики (скорость обработки данных, точность прогнозов, автоматизация рутинных задач). Риски и этические аспекты цифровизации консалтинга. Влияние цифровизации на взаимодействие с клиентом: онлайн-диагностика, цифровые двойники организации (Digital Twins), удалённый мониторинг KPI, виртуальные рабочие группы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01 Управленческое консультирование входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 Управленческое консультирование используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям,

	что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.

3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Дайте определение управленческого консультирования (консалтинга).
- Вопрос 2. Перечислите основные цели консультационной деятельности с точки зрения клиента.
- Вопрос 3. Назовите ключевые принципы профессиональной этики консультанта
- Вопрос 4. Какие основные модели (роли) консультанта выделяют в зависимости от способа взаимодействия с клиентом?
- Вопрос 5. Перечислите основные этапы (фазы) классического консультационного проекта.
- Вопрос 6. Какие методы сбора и анализа информации наиболее часто используются консультантами на этапе диагностики?
- Вопрос 7. Что такое «консалтинговый контракт» (договор) и какие существенные условия он должен содержать?
- Вопрос 8. Какие виды управленческого консалтинга выделяют по функциональному признаку (специализации)?
- Вопрос 9. Что такое ТЗ (техническое задание) на консалтинг? Какие разделы оно должно содержать?
- Вопрос 10. Назовите основные причины обращения бизнеса к внешним консультантам.

Доклад:

Подготовка докладов по теме «Сущность и содержание консультационной деятельности». Пять докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Эволюция управленческого консультирования: от экспертных советов к цифровым платформам
2. Ключевые модели консультирования: экспертная, процессная и обучающая – сравнительный анализ
3. Профессиональные стандарты и этические принципы консультанта
4. Этапы консультационного проекта и инструменты контроля качества на каждом этапе.

5. Методы диагностики проблем клиента: интервью, анкетирование, анализ документов и наблюдение.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая модель консалтинга предполагает, что консультант передает знания и навыки сотрудникам клиента, чтобы они в дальнейшем самостоятельно решали подобные проблемы?

- а) Экспертная модель
- б) Процессная модель
- в) Обучающая модель
- г) Медицинская модель

2. Что из перечисленного является обязательным разделом технического задания (ТЗ) на консалтинговый проект?

- а) Список сотрудников консультанта с их хобби
- б) Критерии приемки результатов проекта
- в) Шаблон еженедельного статус-репорта
- г) Детальное описание офиса клиента

3. На каком этапе консультационного проекта, согласно классической пятиэтапной модели, проводится сбор и анализ первичной информации о проблемах клиента?

- а) Предварительная диагностика и заключение договора
- б) Внедрение рекомендаций
- в) Диагностика (детальный анализ)
- г) Оценка результатов и завершение

4. Какой принцип организации отношений между клиентом и консультантом означает, что консультант предлагает решения, но окончательное решение и ответственность за его реализацию остаются за клиентом?

- а) Принцип полного доверия
- б) Принцип «консультант не управляет, а советует»
- в) Принцип материальной ответственности консультанта
- г) Принцип приоритета мнения консультанта

5. Какие методы сбора информации чаще всего используются консультантами на этапе диагностики?

- а) Только анализ бухгалтерской отчетности
- б) Глубинные интервью, анкетирование, анализ документов, наблюдение
- в) Исключительно мозговой штурм и метод Дельфи
- г) Только бенчмаркинг и кабинетное исследование

Тема 1.2. Причины и основания обращения к профессиональным консультантам. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Назовите основные причины, по которым организации прибегают к услугам внешних профессиональных консультантов.

Вопрос 2. Что такое «эффект свежего взгляда» и почему он важен в консультировании?

Вопрос 3. В каких ситуациях компаниям не хватает внутренних компетенций для решения проблем?

Вопрос 4. Как связаны кризисные ситуации и спрос на консультационные услуги?

Вопрос 5. Почему потребность в независимости и объективности является основанием для обращения к консультанту?

Вопрос 6. Какие преимущества дает консультант при внедрении организационных изменений?

Вопрос 7. Что означает «трансфер знаний» и как он влияет на решение привлечь консультанта?

Вопрос 8. Как конфиденциальность проблемы может стать причиной обращения к внешнему консультанту?

Вопрос 9. Какие внешние факторы (законодательство, рынок) заставляют компании искать консалтинговую поддержку?

Вопрос 10. В чем отличие разовых консультационных услуг от долгосрочного аутсорсинга управления?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая из перечисленных причин чаще всего побуждает компанию обратиться к внешнему консультанту в условиях кризиса?

- а) Желание обучить свой персонал новым методикам
- б) Отсутствие времени и компетенций для самостоятельного решения проблемы
- в) Необходимость передать консультанту рутинные операции
- г) Стремление снизить налоговую нагрузку

2. Что означает понятие «эффект свежего взгляда» как причина обращения к консультанту?

- а) Консультант всегда моложе сотрудников компании
- б) Консультант не связан корпоративными стереотипами и может увидеть проблему объективно
- в) Консультант предлагает только инновационные цифровые решения
- г) Консультант работает быстрее штатных сотрудников

3. В каком случае обращение к консультанту связано с требованием инвесторов или банков?

- а) При желании провести внутренний аудит силами бухгалтерии
- б) При подготовке к IPO или получении крупного кредита (независимая оценка, due diligence)
- в) При необходимости сократить штат сотрудников
- г) При разработке нового логотипа компании

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие из перечисленных ситуаций являются типичными причинами для привлечения внешних консультантов в области управления?

- а) В компании отсутствует узкая экспертиза для решения уникальной задачи (например, выход на IPO)
- б) Сотрудники имеют достаточно времени и могут самостоятельно провести анализ рынка
- в) Проблема требует независимого, неангажированного взгляда (например, оценка топ-менеджеров)
- г) Руководство хочет переложить операционную деятельность на консультантов на постоянной основе
- д) Компания находится в кризисной ситуации, и счет идет на недели

2. Какие из перечисленных причин относятся к основаниям для обращения к консультанту, связанным с трансфером знаний? (Выберите 2-3 варианта)

- а) Консультант должен ежемесячно сдавать отчеты о затратах

- б) Компания хочет не только получить готовое решение, но и научить своих сотрудников новым методам работы
- в) Консультант помогает разработать стратегию и параллельно проводит тренинги для команды клиента
- г) Консультант полностью заменяет штатного финансового директора на время отпуска
- д) Компания планирует в будущем самостоятельно решать подобные задачи, перенимая методологию консультанта

Тема 1.3. Виды управленческого консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое стратегический консалтинг и какие задачи он решает?
- Вопрос 2. Какие задачи решает операционный (процессный) консалтинг?
- Вопрос 3. В чем суть финансового консалтинга? Приведите примеры услуг.
- Вопрос 4. Что включает в себя HR-консалтинг (консалтинг в сфере управления персоналом)?
- Вопрос 5. Какие услуги относятся к маркетинговому консалтингу?
- Вопрос 6. Что такое IT-консалтинг и чем он отличается от внедренческих услуг?
- Вопрос 7. Какие виды консалтинга выделяют по степени вовлеченности консультанта в процесс управления (ролевая модель)?
- Вопрос 8. Что входит в понятие «управленческий консалтинг в узком смысле» (организационное развитие)?
- Вопрос 9. Какие специализированные виды консалтинга выделяют в зависимости от отрасли или сферы деятельности клиента?
- Вопрос 10. Что такое антикризисный консалтинг и каковы его основные направления?

Темы докладов:

- 1. Стратегический консалтинг: методы разработки и внедрения стратегии роста компании
- 2. Операционный (процессный) консалтинг: методы повышения эффективности бизнес-процессов
- 3. HR-консалтинг: современные инструменты управления человеческими ресурсами
- 4. IT-консалтинг: выбор и внедрение цифровых решений для оптимизации управления
- 5. Финансовый и антикризисный консалтинг: методы диагностики и финансового оздоровления

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной

теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие виды консалтинга относятся к функциональному (по специализации)?

- а) Стратегический консалтинг
- б) IT-консалтинг
- в) Экспертный консалтинг
- г) HR-консалтинг
- д) Процессный консалтинг (как модель взаимодействия)

2. Какие задачи решает операционный (процессный) консалтинг?

- а) Разработка миссии и видения компании
- б) Оптимизация бизнес-процессов (Lean, Six Sigma)
- в) Выбор ERP-системы
- г) Снижение операционных издержек
- д) Оценка стоимости бизнеса

3. Какие из перечисленных услуг относятся к финансовому консалтингу?

- а) Разработка системы KPI для персонала
- б) Due diligence (финансовая проверка) при сделках M&A
- в) Оценка инвестиционных проектов
- г) Брендинг и ребрендинг компании
- д) Реструктуризация долгов и управление денежными потоками

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Тесты на установление последовательности

1. Расположите в правильной последовательности этапы стратегического консалтингового проекта (от начала к завершению):

- А) Разработка стратегических альтернатив
- Б) Диагностика внешней и внутренней среды (SWOT, PEST)
- В) Внедрение стратегии и контроль
- Г) Формулировка стратегических целей и выбор стратегии

2. Установите правильную последовательность этапов реинжиниринга бизнес-процессов в рамках операционного консалтинга:

- А) Разработка нового процесса (прототипа)
- Б) Анализ и документирование существующего процесса («как есть»)
- В) Внедрение нового процесса и обучение персонала
- Г) Выявление «узких мест» и потерь
- Д) Оценка эффективности после внедрения

Тема 1.4. Методы и модели консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под «моделью консультирования»? Приведите примеры.

Вопрос 2. Раскройте суть экспертной модели консультирования

Вопрос 3. Чем процессная модель консультирования отличается от экспертной?

Вопрос 4. В чем суть обучающей модели консультирования? Какие методы в ней используются?

Вопрос 5. Что такое «медицинская модель» в консалтинге и какие этапы она включает?

Вопрос 6. Перечислите основные группы методов сбора и анализа информации в консультировании.

Вопрос 7. Какие методы используются для выявления проблем и генерации решений в групповой работе с клиентом (фасилитация)?

Вопрос 8. Что такое GAP-анализ (анализ разрывов) и как он применяется в консалтинге?

Вопрос 9. Какие модели (матрицы) используются для портфельного анализа в стратегическом консалтинге?

Вопрос 10. Какие модели (методы) используются для управления внедрением изменений?

Доклады:

1. Сравнительный анализ классических моделей консультирования: экспертная, процессная и обучающая.

2. GAP-анализ как универсальный метод диагностики разрывов в консалтинговых проектах.

3. Методы сбора и анализа информации в консалтинге: интервью, анкетирование, наблюдение и анализ документов.

4. Портфельные модели стратегического анализа: матрицы БКГ, МакКинси и Ансоффа.

5. Модели управления изменениями в консалтинге: модель Коттера и ADKAR.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап консалтингового процесса является первым (стартовым) согласно классической пятистадийной модели?

- а) Диагностика проблем
- б) Планирование контракта
- в) Предварительный контакт и заключение договора
- г) Внедрение рекомендаций

В рамках какой модели консультант основное внимание уделяет обучению персонала клиента методам самостоятельного решения проблем, а не предоставлению готовых ответов?

- а) Экспертная модель
- б) Процессная модель (модель «процессного консультирования» Э. Шейна)
- в) Линейная модель
- г) Аутсорсинговая модель

Что из перечисленного относится к задачам этапа «диагностика» консалтингового проекта?

- а) Определение стоимости услуг и сроков оплаты
- б) Сбор и анализ информации о проблемах организации, интервью, анкетирование
- в) Подписание акта о завершении работ
- г) Обучение персонала работе с новым ПО

Какая стадия консалтингового процесса завершает проект и включает оценку достигнутых результатов и передачу опыта клиенту?

- а) Мониторинг внедрения
- б) Постпроектное сопровождение
- в) Завершение проекта (closure)
- г) Реинжиниринг

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Тесты на установление последовательности

1. Расположите в правильной последовательности этапы GAP-анализа (анализа разрывов) в консалтинговом проекте:

- А) Выявление разрыва (количественная оценка отклонения)
- Б) Определение целевого (желаемого) состояния организации
- В) Анализ причин возникновения разрыва
- Г) Оценка текущего состояния (фиксация фактических показателей)
- Д) Разработка мероприятий по закрытию разрыва

2. Установите правильную последовательность применения методов при проведении диагностики проблем клиента в консалтинговом проекте:

- А) Обработка и интерпретация собранных данных (анализ)
- Б) Выбор методов сбора информации в зависимости от гипотез
- В) Формулировка первичных гипотез о возможных проблемах
- Г) Сбор первичной информации (интервью, анкетирование, наблюдение, документы)
- Д) Подготовка отчета о диагностике для клиента

Тестовое задание 3. Установите соответствие между методами/моделями консультирования и их характеристиками или областью применения.

№	Модель		Характеристика
1	Экспертная модель консультирования	А	Метод стратегического анализа, оценивающий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы
2	Процессная модель консультирования	Б	Консультант передаёт готовое решение, клиент самостоятельно внедряет
3	SWOT-анализ	В	Сравнение текущего и целевого состояния для выявления «разрыва»
4	GAP-анализ	Г	Консультант работает совместно с клиентом, выступая фасилитатором
5	Модель Коттера (8 шагов)	Д	Управление изменениями при внедрении консультационных рекомендаций

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – этапы; список 2 – содержание.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 2.1. Поиск консультационной фирмы. Техническое задание. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие основные критерии следует учитывать при выборе консультационной фирмы?

Вопрос 2. Каковы основные способы (источники) поиска консультационной фирмы для решения бизнес-проблемы?

Вопрос 3. Каковы основные методы поиска консультационной фирмы?

Вопрос 4. Что такое «техническое задание» (ТЗ) на консалтинг и зачем оно нужно?

Вопрос 5. Перечислите ключевые разделы технического задания на консультационный проект.

Вопрос 6. Какие риски возникают при плохо составленном ТЗ и как их избежать?

Вопрос 7. Как оценить репутацию и надежность консалтинговой компании перед выбором?

Вопрос 8. Какие документы обычно запрашивают у консультантов в рамках RFP?

Вопрос 9. Что такое «короткий лист» (shortlist) и как он формируется при отборе консультантов?

Вопрос 10. Почему важно проводить собеседование с командой консультантов до заключения контракта? Какие вопросы задавать?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой документ в первую очередь необходим для проведения объективного сравнения предложений от разных консультационных фирм?

а) Устав консалтинговой компании

б) Техническое задание (ТЗ) на консалтинговый проект

- в) Договор о конфиденциальности (NDA)
- г) Акт сдачи-приемки предыдущего проекта

2. Что из перечисленного является наиболее надежным источником поиска консультационной фирмы?

- а) Реклама в социальных сетях
- б) Холодный звонок от неизвестной консалтинговой компании
- в) Рекомендация от проверенного партнера или коллеги по рынку
- г) Самая низкая цена в результатах поисковой выдачи

3. Какой раздел технического задания (ТЗ) в первую очередь позволяет консультанту понять, какие результаты от него ожидает клиент?

- а) Календарный план
- б) Бюджет проекта
- в) Цели, задачи и критерии приемки результатов
- г) Состав рабочей группы клиента

4. Что означает аббревиатура RFP при проведении конкурса на выбор консультационной фирмы?

- а) Request for Proposal (запрос предложений)
- б) Request for Information (запрос информации)
- в) Request for Quotation (запрос котировок)
- г) Request for Payment (запрос на оплату)

5. Какое действие необходимо выполнить до подписания договора с консультантом, чтобы минимизировать риски утечки коммерческой тайны?

- а) Провести публичный тендер
- б) Запросить у консультанта резюме команды
- в) Подписать соглашение о неразглашении (NDA)
- г) Согласовать календарный план проекта

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Модель	Характеристика
1. Экспертная модель	А. Консультант помогает клиенту самостоятельно анализировать проблему и находить решение, не давая готовых рецептов
2. Процессная модель	Б. Консультант предоставляет готовое решение на основе своего опыта, клиент отвечает за его внедрение
3. Обучающая модель (educational)	В. Консультант проводит тренинги и семинары, чтобы сотрудники клиента овладели новыми знаниями и методами

4. Модель «врачебного приема»	Г. Синоним экспертной модели (консультант как специалист, который ставит диагноз и назначает лечение)
-------------------------------	---

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4

Тест 3.

Установите правильную последовательность действий.

Расположите стадии консалтингового проекта в правильном хронологическом порядке (укажите порядок букв в виде, например, «А, Б, В, Г, Д»).

А) Разработка рекомендаций и альтернативных решений

Б) Диагностика проблем и сбор данных

В) Предварительный контакт, определение целей и заключение контракта

Г) Оценка результатов и завершение проекта

Д) Внедрение разработанных решений и сопровождение

Ответ запишите в виде последовательности букв.

Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие основные критерии используются для сравнения коммерческих предложений консультационных фирм?

Вопрос 2. Что такое взвешенная оценка (метод попарного сравнения) при отборе консультантов и как она применяется?

Вопрос 3. Что такое «матрица отбора консультантов» и как её составить?

Вопрос 4. Какие «красные флаги» (риск-сигналы) в предложении консультанта должны насторожить заказчика?

Вопрос 5. Почему при отборе консультантов важно запрашивать и проверять референсы (отзывы предыдущих клиентов)?

Вопрос 6. Что такое «техническое и коммерческое разделение» в оценке предложений и зачем оно нужно?

Вопрос 7. Какие методы сравнения ценовых предложений консультантов наиболее распространены?

Вопрос 8. Почему при анализе предложений важно обращать внимание на состав проектной команды, а не только на партнеров компании?

Вопрос 9. Какие дополнительные разделы предложения (кроме цены и методологии) важно оценить при отборе консультанта?

Вопрос 10. Какой документ обычно готовится по итогам анализа предложений и что он содержит?

Доклады:

1. Критерии отбора консультационных фирм: количественные и качественные показатели
2. Методика сравнительного анализа коммерческих предложений консультантов
3. «Красные флаги» в предложениях консультационных фирм: как распознать недобросовестных или неквалифицированных кандидатов
4. Роль технического задания (ТЗ) в объективной оценке предложений консультантов
5. Процедура отбора консультантов: от RFI до подписания контракта

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Тесты с одним правильным ответом

1. Какой метод оценки предложений консультантов позволяет учесть разную значимость критериев отбора?

а) Метод простой средней арифметической

- б) Метод взвешенной оценки (критерии с весовыми коэффициентами)
- в) Метод случайной выборки
- г) Метод «низшей цены»

2. Что из перечисленного является обязательным требованием к составу команды консультантов при анализе предложения?

- а) Возраст каждого члена команды не менее 30 лет
- б) Наличие в команде консультантов с опытом аналогичных проектов
- в) Обязательное присутствие в команде иностранных экспертов
- г) Наличие у всех членов команды степени MBA

3. Какой документ фиксирует итоги сравнения предложений и обоснование выбора консультанта?

- а) Техническое задание на консалтинг
- б) Договор о конфиденциальности
- в) Протокол (матрица) выбора консультационной фирмы
- г) Акт приемки работ

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие критерии относятся к качественным (нефинансовым) при отборе консультационной фирмы?

- а) Стоимость услуг (цена)
- б) Репутация и отзывы клиентов
- в) Квалификация и опыт проектной команды
- г) Сроки выполнения проекта
- д) Понимание консультантом отрасли и специфики бизнеса клиента

2. Какие «красные флаги» в предложении консультанта должны насторожить заказчика?

- а) Предоставление подробных резюме всех членов команды
- б) Отказ от предоставления референсов (контактов предыдущих клиентов)
- в) Наличие детального календарного плана с вехами
- г) Слишком низкая цена по сравнению с рыночной (демпинг)
- д) Неконкретная методология, общие фразы без деталей

3. Какие этапы входят в процедуру полного цикла отбора консультационной фирмы?

- а) Закрытие этапа без какой-либо документации
- б) Предварительный отбор (RFI – запрос информации)
- в) Запрос предложений (RFP) от компаний из shortlist
- г) Оценка технической и коммерческой частей предложений
- д) Подписание акта сдачи-приемки до начала проекта

Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
Договор на выполнение консалтинговых услуг ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные принципы построения эффективных отношений между клиентом и консультантом?

Вопрос 2. В чем суть принципа «консультант не управляет, а советует»?

Вопрос 3. Какие виды договоров чаще всего используются для оформления консалтинговых услуг?

Вопрос 4. Перечислите существенные условия, которые обязательно должны быть в договоре на консалтинг.

Вопрос 5. Что такое NDA (соглашение о неразглашении) и зачем он нужен в консалтинге?

Вопрос 6. Как в договоре определяется принадлежность результатов интеллектуальной деятельности (методики, отчёты, презентации)?

Вопрос 7. Какие формы оплаты консалтинговых услуг наиболее распространены?

Вопрос 8. Что такое «акт сдачи-приемки услуг» и какие риски связаны с его подписанием?

Вопрос 9. Какие механизмы разрешения споров обычно включаются в консалтинговый договор?

Вопрос 10. Какие меры ответственности консультанта обычно предусматриваются в договоре?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой принцип организации отношений между клиентом и консультантом означает, что консультант не имеет права отдавать распоряжения персоналу клиента и несёт ответственность только за качество рекомендаций, а не за результаты их внедрения?

- а) Принцип полного доверия
- б) Принцип «консультант не управляет, а советует»
- в) Принцип материальной ответственности
- г) Принцип приоритета мнения консультанта

2. Какой документ фиксирует обязательство консультанта не разглашать коммерческую тайну и иную конфиденциальную информацию, полученную в ходе проекта?

- а) Договор возмездного оказания услуг
- б) Техническое задание
- в) Соглашение о неразглашении (NDA)
- г) Акт сдачи-приемки работ

3. В каком случае консультант НЕ несёт ответственности по договору?

- а) Клиент добровольно отказался от внедрения рекомендаций, которые были разработаны качественно
- б) Консультант нарушил сроки сдачи отчёта
- в) Консультант предоставил отчёт, содержащий фактические ошибки
- г) Консультант разгласил конфиденциальные данные клиента

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два условия относятся к существенным условиям договора на оказание консалтинговых услуг (без которых договор считается незаключённым)?

а) Предмет договора (какие именно услуги и в каком объёме)

б) Любимый цвет логотипа консультанта

в) Стоимость услуг и порядок оплаты

г) Даты рождения всех консультантов

2. Какие два механизма разрешения споров чаще всего включаются в консалтинговый договор?

а) Обязательный досудебный претензионный порядок

б) Решение спора с помощью гадания на картах

в) Передача спора в третейский суд (арбитраж)

г) Обязательное привлечение СМИ

3. Какие два права интеллектуальной собственности обычно остаются у консультанта после завершения проекта (если иное не оговорено в договоре)?

а) Предсуществующие методики, ноу-хау, шаблоны консультанта

б) Итоговый отчёт, разработанный специально для клиента

в) Презентация, созданная консультантом из открытых источников с нуля под задачу клиента

г) Внутренние алгоритмы и базы знаний консалтинговой компании

Тестовое задание 3.

Установите соответствие между уровнем целей организации и их характеристикой.

№	Принцип / Положение	Буква	Содержание
1.	Принцип конфиденциальности	А	Консультант не вправе отдавать приказы сотрудникам клиента, только рекомендовать
2.	Принцип «советует, а не управляет»	Б	Все споры сначала решаются через письменные претензии, затем – в суде
3.	Претензионный порядок	В	Консультант не разглашает коммерческую тайну, полученную от клиента

№	Принцип / Положение	Буква	Содержание
4.	Ограничение ответственности	Г	Сумма возмещения не может превышать стоимость договора или определённый процент

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – уровень целей; список 2 – характеристика.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу

1	2	3	4

Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Из каких основных этапов (фаз) состоит классический процесс управленческого консультирования?

Вопрос 2. Какие объекты контроля выделяют в консультационном проекте?

Вопрос 3. Какие методы контроля чаще всего используются в консультационных проектах?

Вопрос 4. Какие документы и шаблоны используются для контроля хода реализации консалтингового проекта?

Вопрос 5. Что такое управление изменениями (Change Management) в контексте консультационного проекта и зачем оно нужно?

Вопрос 6. Какие роли участников в контроле реализации консалтингового проекта вы знаете?

Вопрос 7. Что такое «статус-репорт» (status report) в консалтинговом проекте и какую информацию он обычно содержит?

Вопрос 8. Как осуществляется контроль качества результатов консультационного проекта?

Вопрос 9. Каковы типовые причины отклонений от плана в консультационных проектах и как их контролировать?

Вопрос 10. Какие документы оформляются по завершении консультационного проекта.

Доклады:

1. Обобщённая пятиэтапная модель процесса консультирования: содержание и контроль на каждом этапе

2. Управление изменениями (Change Management) в консультационном проекте: процедуры, роли и документация

3. Инструменты контроля хода консультационного проекта: статус-репорты, дашборды и реестр рисков
4. Роли участников в контроле реализации консультационного проекта: распределение ответственности
5. Приёмка результатов и постпроектный анализ: критерии успеха и уроки для будущих проектов

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Контрольные задания:

Кейс-задание № 1. Контроль сроков и управление изменениями

Ситуация: Консалтинговая компания «Альфа-Консалт» разрабатывает для производственного предприятия «Бета» новую систему управления запасами по методологии «точно в срок» (JIT). Проект рассчитан на 4 месяца. На этапе диагностики (1 месяц) выяснилось, что текущая ERP-система клиента не позволяет в полном объеме отслеживать движение сырья. Клиент потребовал дополнительно провести аудит IT-системы и разработать техническое задание на её доработку. Это увеличивает объём работ минимум на 3 недели и требует привлечения IT-специалиста.

Задания:

1. Какую процедуру должен запустить руководитель проекта от консультанта для фиксации изменения объёма работ?
2. Какие документы должны быть оформлены?
3. Кто должен утвердить изменения?
4. Какие риски возникают при игнорировании этой процедуры?

Кейс-задание № 2. Статус-репорт и решение проблем

Ситуация: Консультационный проект по внедрению CRM-системы в торговой компании «Гамма» находится на 6-й неделе из 12. Согласно плану, к этому моменту должны быть завершены настройка системы и обучение пилотной группы из 10 менеджеров.

Однако на еженедельном статус-митинге руководитель проекта от консультанта докладывает:

Обучение прошли только 6 менеджеров (остальные были в командировках).

Из-за отсутствия полных данных о клиентах в старой системе загрузка информации заняла на 5 дней больше.

Руководитель IT-отдела клиента заболел, согласование доступов задерживается.

Задания:

1. Какие разделы должны быть в еженедельном статус-репорте?
2. Какую цветовую индикацию (зелёный/жёлтый/красный) вы присвоите проекту и почему?
3. Какие действия должен предпринять руководитель проекта для исправления ситуации?

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 3.1. Эффективность консультационной деятельности ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое результативность консалтинга и чем она отличается от эффективности?

Вопрос 2. Какие факторы снижают фактическую эффективность консалтингового проекта по сравнению с расчётной?

Вопрос 3. Что входит в понятие «скрытые затраты» клиента при использовании услуг консультанта?

Вопрос 4. Какие экономические показатели чаще всего используются для оценки эффекта от стратегического консалтинга?

Вопрос 5. Как оценить эффективность консалтинга в проектах, где нет прямого финансового результата (например, разработка миссии, стратегии, обучение)?

Вопрос 6. Что такое «эффект масштаба» при оценке ROI консалтингового проекта?

Вопрос 7. Какова роль постпроектного аудита в оценке эффективности консультационной деятельности?

Вопрос 8. Какие показатели эффективности используются для оценки деятельности самой консалтинговой компании (внутренняя эффективность)?

Вопрос 9. Что такое бенчмаркинг эффективности консалтинговых проектов и как он проводится?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под эффективностью консультационной деятельности?

а) Соблюдение сроков выполнения проекта

б) Соотношение полученного результата (полезного эффекта) к затраченным ресурсам

в) Количество проведённых интервью с персоналом клиента

г) Объём написанных отчётов в страницах

2. Какой показатель чаще всего используется для оценки экономической эффективности консалтингового проекта?

а) Удовлетворённость клиента

б) Текучесть кадров консалтинговой компании

в) ROI (окупаемость инвестиций)

г) Количество замечаний от клиента

3. Что такое TCO (совокупная стоимость владения) в контексте оценки эффективности консалтинга?

а) Стоимость только гонорара консультанта

б) Сумма всех затрат клиента, включая прямые и косвенные (время своих сотрудников, внедрение, простои)

в) Цена одного часа работы консультанта

г) Размер неустойки за срыв сроков

4. Какая основная сложность возникает при оценке эффективности стратегического, а не операционного консалтинга?

а) Сложность сбора первичных данных

б) Отсроченный эффект (результат проявляется через 1–2 года) и трудно отделить влияние консультанта от внешних факторов

в) Высокая стоимость консультационных услуг

г) Отсутствие каких-либо количественных показателей

5. Какой документ фиксирует итоги оценки эффективности консультационного проекта?

а) Техническое задание

б) Договор на консалтинг

в) Отчёт об оценке эффективности (постпроектный анализ)

г) Запрос на изменение (Change Request)

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два показателя относятся к качественным (нефинансовым) критериям эффективности консалтинга?

а) Рост чистой прибыли клиента

б) Удовлетворённость клиента результатом

в) Снижение операционных издержек

г) Уровень внедрённости рекомендаций (сколько из предложенного реально реализовано)

2. Какие две причины чаще всего снижают фактическую эффективность консалтингового проекта по сравнению с расчётной?
- Сверхмотивированная команда клиента
 - Сопротивление персонала клиента изменениям
 - Изменение внешних условий (рынок, законодательство) в ходе проекта
 - Увеличение бюджета маркетинга клиента
3. Какие два метода используются для оценки эффективности, если нет прямого финансового результата (например, разработка миссии, обучение)?
- Экспертная оценка руководством клиента
 - Расчёт дисконтированного денежного потока (DCF)
 - Анализ достижения ключевых показателей, прописанных в ТЗ
 - Бенчмаркинг ставки человеко-часа

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности консалтингового проекта (от начала к завершению):

- Сравнение фактических результатов с плановыми показателями
- Фиксация базовых показателей клиента «до» начала проекта
- Расчёт ROI и других экономических эффектов
- Определение целевых показателей (KPI) в техническом задании
- Подготовка отчёта об оценке эффективности и выводов

Запишите последовательность букв в правильном порядке:

1	2	3	4	5

Тема 3.2. Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Как цифровая трансформация меняет традиционную модель управленческого консультирования?

Вопрос 2. Какие цифровые технологии оказывают наибольшее влияние на управленческое консультирование?

Вопрос 3. Что такое «продуктовый консалтинг» и чем он отличается от классического проектного?

Вопрос 4. Как искусственный интеллект (ИИ) используется в работе консультанта?

Вопрос 5. Какие новые компетенции требуются от консультантов в эпоху цифровизации (ПК-1.1)?

Вопрос 6. Что такое «цифровой двойник организации» и как он используется в консалтинге?

Вопрос 7. Как цифровизация влияет на взаимодействие консультанта с клиентом (ПК-1.8)?

Вопрос 8. Какие риски и ограничения возникают при цифровизации консалтинговой деятельности?

Вопрос 9. Как изменилась модель ценообразования в консалтинге под влиянием цифровизации?

Вопрос 10. Какие тенденции развития управленческого консультирования в условиях цифровизации выделяют эксперты на ближайшие 5 лет?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая новая модель консалтинга появилась под влиянием цифровизации и предполагает предоставление стандартизированных решений за фиксированную цену?

- а) Экспертная модель
- б) Продуктовый консалтинг (productized consulting)
- в) Процессная модель
- г) Обучающая модель

2. Какой цифровой инструмент позволяет консультанту в реальном времени видеть KPI клиента и отслеживать динамику изменений?

- а) Текстовый отчёт в Word
- б) Электронная почта
- в) BI-дашборд (Power BI, Tableau)
- г) Бумажный журнал регистрации

3. Что такое «цифровой двойник организации» в консалтинге?

- а) Виртуальная модель компании, имитирующая бизнес-процессы и финансы
- б) Копия сайта компании в теневого интернете
- в) Чат-бот для ответов на вопросы сотрудников
- г) Электронный архив документов

4. Какой новый риск возникает для консалтинговой компании при использовании облачных платформ и искусственного интеллекта?

- а) Увеличение команды проекта
- б) Утечка конфиденциальных данных клиента и киберугрозы
- в) Снижение скорости работы консультантов
- г) Невозможность удалённой работы

5. Какое требование к компетенциям консультанта стало критическим в эпоху цифровизации (ПК-1.1)?

- а) Навыки работы с горными породами

- б) Знание бухгалтерских проводок из прошлого века
- в) Базовые навыки Data Science и работы с BI-инструментами
- г) Умение печатать на пишущей машинке

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие три технологии оказывают наибольшее влияние на управленческое консультирование в условиях цифровизации?

- а) Паровой двигатель
- б) Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение
- в) Big Data и предиктивная аналитика
- г) Облачные платформы для совместной работы (Miro, Jira, Confluence)
- д) Телеграф

2. Какие изменения в модели ценообразования консалтинга вызваны цифровизацией?

- а) Только повременная оплата (ставка часа)
- б) Подписка (ежемесячная плата за доступ к платформе + консультации)
- в) Фиксированная цена за продуктовое решение
- г) Обязательная оплата наличными
- д) Оплата за результат

3. Какие новые роли или компетенции требуются от консультанта в цифровую эпоху?

- а) Умение интегрировать данные из разных источников и строить дашборды
- б) Знание Agile, Scrum методологий
- в) Навыки топливной заправки самолётов
- г) Способность интерпретировать результаты машинного обучения
- д) Навыки геологоразведки

Контрольные задания:

Ситуационное задание № 1. Внедрение AI в диагностику

Ситуация: Консалтинговая компания «Цифровой Консалт» разрабатывает для сети розничных магазинов «Электрон» проект повышения лояльности клиентов. На этапе диагностики консультанты использовали традиционные интервью с персоналом и анализ отчётности, но это не позволило выявить скрытые причины оттока покупателей. Руководство «Цифрового Консалта» предложило применить AI-инструменты для анализа 50 000 отзывов клиентов в социальных сетях и на маркетплейсах.

Задания:

Какой метод сбора и анализа данных (цифровой) дополнил традиционные?

Какие результаты может дать AI-анализ, которые недоступны при традиционном подходе?

Какие риски возникают при использовании AI в диагностике?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине

предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ – 1.

Раздел 1

Вопросы для письменного опроса:

Вопрос 1. Что такое стратегический консалтинг и какие задачи он решает?

Вопрос 2. Какие задачи решает операционный (процессный) консалтинг?

Вопрос 3. В чем суть финансового консалтинга? Приведите примеры услуг.

Вопрос 4. Что включает в себя HR-консалтинг (консалтинг в сфере управления персоналом)?

Вопрос 5. Какие услуги относятся к маркетинговому консалтингу?

Вопрос 6. Что такое IT-консалтинг и чем он отличается от внедренческих услуг?

Вопрос 7. Какие виды консалтинга выделяют по степени вовлеченности консультанта в процесс управления (ролевая модель)?

Вопрос 8. Что входит в понятие «управленческий консалтинг в узком смысле» (организационное развитие)?

Вопрос 9. Какие специализированные виды консалтинга выделяют в зависимости от отрасли или сферы деятельности клиента?

Вопрос 10. Что такое антикризисный консалтинг и каковы его основные направления?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ– 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1.1. Какой метод сбора первичных данных считается наиболее распространённым при диагностике организационных проблем и позволяет получить глубокую качественную информацию?

- а) Анкетирование с закрытыми вопросами
- б) Статистический анализ бухгалтерской отчётности
- в) Полуструктурированное интервью с ключевыми сотрудниками
- г) Наблюдение через видекамеры без участия консультанта

1.2. Какой инструмент диагностики используется для выявления «разрыва» между желаемым и фактическим состоянием объекта консультирования?

- а) SWOT-анализ
- б) GAP-анализ
- в) PEST-анализ
- г) ABC-анализ

1.3. Какая техника визуализации проблем позволяет консультанту построить причинно-следственные связи и выявить коренные причины организационных проблем?

- а) Диаграмма Ганта

- б) Матрица БКГ
- в) Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)
- г) Карта потока создания ценности (VSM)

1.4. Какая группа методов диагностики опирается на сбор статистических данных и экономико-математическое моделирование?

- а) Качественные методы (интервью, фокус-группы)
- б) Проективные методы (ролевые игры, ассоциации)
- в) Количественные методы (анализ отчётов, опросы с большими выборками)
- г) Организационно-деятельностные игры

1.5. Какой документ является итоговым результатом диагностического этапа консалтингового проекта?

- а) Техническое задание на консультирование
- б) Акт приёма-передачи отчёта
- в) Диагностический отчёт (заключение о состоянии организации)
- г) План внедрения изменений

Задание 2.1.

Установите правильную последовательность действий

Расположите в правильном порядке этапы юридического сопровождения консалтингового проекта от начала до завершения.

- А) Заключение договора (контракта)
- Б) Переговоры и согласование условий о конфиденциальности
- В) Оформление акта сдачи-приёмки результатов
- Г) Подписание соглашения о неразглашении (NDA) до передачи данных
- Д) Преддоговорная работа: запрос коммерческого предложения, оферта
- Е) Выставление счёта и оплата (при безналичных расчётах)

Задание 2.2.

Расположите в правильном хронологическом порядке этапы диагностического процесса при проведении консалтингового проекта.

Варианты этапов (в произвольном порядке):

1. Сбор и первичная обработка информации (интервью, анкеты, документы, наблюдение)
2. Формулирование предварительных аналитических гипотез о причинах проблем
3. Подготовка итогового диагностического отчёта с выводами и рекомендациями
4. Глубокий анализ и проверка гипотез с использованием количественных и качественных методов
5. Уточнение (верификация) гипотез через обратную связь с клиентом и дополнительные данные

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания

Кейс-задание № 1. Приёмка результатов консалтингового проекта и постпроектный анализ.

Ситуация: Консультанты завершили разработку стратегии цифровой трансформации для завода «Дельта». Проект длился 6 месяцев. В техническом задании были прописаны следующие результаты: отчёт с анализом текущего IT-ландшафта, дорожная карта цифровизации на 3 года, расчёт экономического эффекта (ROI). Клиент подписал акт сдачи-приемки, но через 2 месяца обратился с претензией: «Ваши рекомендации не работают, завод не получил обещанного роста производительности». Консультанты провели постпроектный аудит.

Задания:

1. Правомерна ли претензия клиента после подписания акта? Почему?
2. Какие разделы должны быть в итоговом отчёте консультанта, чтобы избежать подобных споров?
3. Что должен содержать постпроектный аудит?
4. Какие уроки (lessons learned) может извлечь консалтинговая компания из этой ситуации?

Кейс-задание № 2. Статус-репорт и решение проблем

Ситуация: Консультационный проект по внедрению CRM-системы в торговой компании «Гамма» находится на 6-й неделе из 12. Согласно плану, к этому моменту должны быть завершены настройка системы и обучение пилотной группы из 10 менеджеров. Однако на еженедельном статус-митинге руководитель проекта от консультанта докладывает:

Обучение прошли только 6 менеджеров (остальные были в командировках).

Из-за отсутствия полных данных о клиентах в старой системе загрузка информации заняла на 5 дней больше.

Руководитель IT-отдела клиента заболел, согласование доступов задерживается.

Задания:

4. Какие разделы должны быть в еженедельном статус-репорте?
5. Какую цветовую индикацию (зелёный/жёлтый/красный) вы присвоите проекту и почему?
6. Какие действия должен предпринять руководитель проекта для исправления ситуации?

Кейс-задание № 3. Удалённый консалтинг и контроль проекта

Ситуация: Проект по оптимизации логистики для компании «ТрансЛогистик» (филиалы в 5 городах) изначально планировался как очный, но из-за погодных условий и ограничений на командирования консультанты перешли на полный удалённый формат. Для контроля хода проекта они используют облачные инструменты: Migo для совместного

моделирования процессов, Jira для задач, Zoom для встреч. Клиент выразил опасения: «Как мы можем доверять результатам, если консультанты не были на складах и не общались с кладовщиками лично?»

Задания:

Какие методы удалённой работы могут заменить личное наблюдение и интервью?

Как обеспечить качество и достоверность рекомендаций при удалённом формате?

Какие дополнительные риски контроля реализации проекта возникают при цифровизации?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
10	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
7	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4-3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение управленческого консалтинга. Чем он отличается от аудита?
2.	Назовите три ключевых этапа классического консалтингового проекта

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Вы – руководитель проектной группы в компании "ТехПро", которая реализует стратегический проект по внедрению ERP-системы на производственном предприятии. Сроки первого этапа были утверждены на уровне высшего руководства, и ваша команда уже прошла две контрольные точки. Однако к третьей точке проект начинает отставать от графика из-за того, что отдел ИТ не выполнил доработку интеграции в срок, а подрядчик не отвечает на запросы более трёх дней.

Проектная группа настроена завершить этап вовремя, но часть участников предлагает просто ускориться, игнорируя неготовые модули, другие — полностью переделать график. Ваша задача — обеспечить выполнение этапа с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков.

Какие действия являются наиболее целесообразными в данной ситуации?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из перечисленных факторов учитываются при тактическом планировании? А) Политическая ситуация в мире; Б) Потребности рынка; В) Личные предпочтения руководителя; Г) Внутренние ресурсы и возможности организации.		
2.	Какие управленческие решения могут быть приняты на основе анализа отклонений фактических затрат от плановых? А. Корректировка бюджета Б. Оптимизация затрат В. Изменение организационной структуры Г. Пересмотр миссии компании		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильном порядке этапы юридического сопровождения консалтингового проекта от начала до завершения.

- А) Заключение договора (контракта)
- Б) Переговоры и согласование условий о конфиденциальности
- В) Оформление акта сдачи-приёмки результатов
- Г) Подписание соглашения о неразглашении (NDA) до передачи данных
- Д) Преддоговорная работа: запрос коммерческого предложения, оферта
- Е) Выставление счёта и оплата (при безналичных расчётах)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--

Тема 1.2. Причины и основания обращения к профессиональным консультантам. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	В каких ситуациях компаниям не хватает внутренних компетенций для решения проблем?
2.	Как связаны кризисные ситуации и спрос на консультационные услуги?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Прочитайте текст задания, запишите решение, ответ и сделайте краткий вывод

Вы консультант. На предприятии Вам предоставили следующие данные по производству продукции и стоимости основных производственных фондов за два года:

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Произведено продукции, тыс. т	20,0	18,0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1200,0	1296,0

Вам необходимо проанализировать эффективность использования основных производственных фондов на предприятии.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какие из следующих методов будут наиболее значимыми для идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации:</p> <p>А. Анализ конкурентов. Б. Мониторинг трендов. В. PEST-анализ. Г. SWOT-анализ. Д. Опросы и анкетирование.</p>		
2.	<p>Какие из следующих методов оценки последствий организационно-управленческих решений будут наиболее значимыми для их разработки?</p> <p>А. Анализ заинтересованных сторон. Б. Метод "мозгового штурма". В. Оценка рисков и выгод. Г. SWOT-анализ.</p>		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы разработки и реализации управленческого решения в условиях кризиса в правильной логической последовательности:

1. Оценка рисков и ресурсов, необходимых для реализации решений.
2. Выявление проблемы и сбор информации о внутренней и внешней ситуации.
3. Реализация выбранного решения и контроль его исполнения.
4. Формирование критериев эффективности и оценки социальных последствий.
5. Разработка возможных альтернатив управленческих решений.
6. Принятие оптимального решения с учётом социальной устойчивости.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--

Тема 1.3. Виды управленческого консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Чем отличаются «экспертная» и «процессная» модели консалтинга? Укажите ключевое различие в роли консультанта
2.	Назовите основные барьеры на стадии внедрения изменений и способы их преодоления

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В рамках консалтингового проекта важно определить финансовые возможности и риски компании при расширении своей деятельности. Компания «ТехноСервис» рассматривает возможность выхода на новый рынок, предлагая свои услуги по ремонту и обслуживанию бытовой техники. Проведенное исследование показало, что спрос на такие услуги растет, особенно в условиях увеличения количества бытовой техники в домах, однако также выявлено наличие сильной конкуренции со стороны уже устоявшихся сервисных центров.

Задание:

1. Выделите ключевые сегменты рынка, заинтересованных в услугах по ремонту и обслуживанию бытовой техники.
2. Предложите уникальное торговое предложение, которое позволит компании «ТехноСервис» выгодно выделиться на фоне конкурентов и привлечь целевую аудиторию.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации при анализе возможности диверсификации производства? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании. Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах. В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.		
2.	<p>Какие действия являются наиболее целесообразными в обеспечении выполнения консалтингового проекта с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков?</p> <p>А. Внести корректировки в текущий план-график проекта, перераспределив ресурсы на критически важные задачи, при этом сохранить исходные точки контроля.</p> <p>Б. Продолжить работу по текущему графику, надеясь, что подрядчик включится в процесс и устранил задержки.</p> <p>В. Перенести контрольную точку и официально продлить сроки этапа, объяснив это внешними причинами.</p> <p>Г. Провести экстренное совещание с ИТ-отделом и подрядчиком, зафиксировать риски и определить, какие задачи можно завершить параллельно.</p> <p>Д. Продолжить работу без изменений, сосредоточившись на документации и отчётности, чтобы продемонстрировать прогресс перед руководством.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1.1. Какой правовой документ в первую очередь регламентирует отношения между консалтинговой компанией и клиентом при оказании консультационных услуг?

- а) Устав консалтинговой организации
- б) Договор возмездного оказания услуг (консалтинговый договор)
- в) Кодекс профессиональной этики консультанта
- г) Лицензия на осуществление консалтинговой деятельности

1.2. Какая организационная форма ведения консалтинговой деятельности в Российской Федерации наиболее распространена для индивидуальных консультантов?

- а) Акционерное общество (АО)
- б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
- в) Самозанятый (плательщик налога на профессиональный доход)
- г) Унитарное предприятие

1.3. Согласно российскому законодательству, какие сведения о консалтинговой компании обязательно должны содержаться в договоре с клиентом?

- а) Реквизиты банковской гарантии, обеспечивающей исполнение обязательств
- б) Полное наименование, ИНН, ОГРН, адрес места нахождения
- в) Список всех реализованных проектов за последние 3 года
- г) Генеральная доверенность на право подписи руководителя

1.4. Что из перечисленного является неотъемлемой частью большинства консалтинговых договоров для защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальной информации?

- а) Полис страхования профессиональной ответственности
- б) Соглашение о неразглашении (NDA — Non-Disclosure Agreement)
- в) Акт сверки взаимных расчетов
- г) Патент на методику консультирования

1.5. Какое требование к консалтинговой деятельности установлено Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных»?

- а) Обязательная сертификация всех консультантов по защите данных
- б) Письменное согласие субъекта персональных данных на обработку его данных, если они необходимы для оказания консультации
- в) Запрет на передачу любых данных консультанта в другие организации
- г) Регистрация в Роскомнадзоре всех консалтинговых отчетов

Тема 1.4. Методы и модели консультирования. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что понимается под «моделью консультирования»? Приведите примеры.

№ п/п	Вопрос
2.	Какие методы используются для выявления проблем и генерации решений групповой работе с клиентом?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Кейс-задание «Диагностика причин падения продаж в малом производственном предприятии»

Консалтинговая компания получила заказ от собственника малого предприятия (ООО «ТехноПласт»), которое занимается производством пластиковых окон и дверей. Предприятие работает на рынке 8 лет. За последние 6 месяцев объём продаж снизился на 25%, при том что общий рынок в регионе вырос на 5% (по данным отраслевой ассоциации). Собственник считает, что проблема – в низком качестве продукции, однако отдел контроля качества показывает, что процент брака не превышает 2%. Управленческая команда – директор, коммерческий директор, главный инженер. Численность персонала – 45 человек.

Вам как приглашённому консультанту необходимо провести диагностику и выявить реальные причины падения продаж. У вас есть доступ к любым внутренним документам, интервью с сотрудниками и клиентами, а также к открытым данным.

Задание:

1. Перечислите минимум три диагностических инструмента (метода сбора и анализа информации), которые вы примените в данном кейсе, и кратко обоснуйте, почему вы выбрали именно их.
2. Сформулируйте не менее трёх гипотез о возможных причинах падения продаж, которые вы проверите с помощью выбранных инструментов.
3. Предложите план первичного сбора информации из двух шагов, указав, какие конкретные действия вы выполните в течение первой недели работы.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Руководителю аналитической команды необходимо выбрать подходящий тип информационного запроса для начала сбора данных. Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах.</p> <p>В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф.</p> <p>Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Прочитайте текст и установите последовательность.

Разработка организационно-управленческого решения требует системного применения научных методов: от проблемно-ориентированного анализа до оценки последствий решений. Особенно это важно в условиях динамичных изменений, когда необходима высокая обоснованность и гибкость подходов.

Расположите этапы разработки и оценки организационно-управленческого решения с применением научных подходов в правильной логической последовательности:

1. Выбор научного подхода к анализу ситуации (ситуационный, системный, поведенческий и др.).
2. Формулировка проблемы и ограничений в условиях внешней и внутренней среды.
3. Генерация альтернативных управленческих решений.
4. Прогнозирование последствий реализации каждой альтернативы.
5. Оценка альтернатив по системе критериев и принятие решения.
6. Мониторинг, обратная связь и коррекция в случае изменения внешних условий.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 2.1. Поиск консультационной фирмы. Техническое задание. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие основные критерии следует учитывать при выборе консультационной фирмы?
2.	Каковы основные способы (источники) поиска консультационной фирмы для решения бизнес-проблемы?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Как называется метод анализа, предполагающий сравнение показателей деятельности предприятия за ряд периодов для выявления тенденций развития? Варианты ответов: а) горизонтальный анализ, б) вертикальный анализ, в) факторный анализ, г) трендовый анализ		
2.	Какой критерий качества информации предполагает, что данные должны быть получены в момент, когда они еще могут повлиять на принятие управленческого решения? Варианты ответов: а) полнота, б) достоверность, в) своевременность, г) релевантность		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать верные ответы.

Записать буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие из перечисленных этапов являются обязательными для классического процесса стратегического консалтингового проекта (модель «диагностика – разработка – внедрение»)?

а) Диагностика текущего состояния и анализ внешней среды

б) Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии

- в) Проведение обязательного аудита финансовой отчётности за 5 лет
 - г) Реализация (внедрение) стратегии и последующее сопровождение
 - д) Регистрация товарного знака клиента в Роспатенте
2. Какие методы анализа внешней среды наиболее часто используются в стратегическом консалтинге (в рамках PEST-анализа)?
- а) Анализ политических и правовых факторов
 - б) Анализ экономических факторов (инфляция, курс валют, ВВП)
 - в) Анализ внутренней структуры управления компанией
 - г) Анализ социально-культурных и демографических трендов
 - д) Анализ технологических факторов (инновации, цифровизация)
3. Какие из перечисленных инструментов относятся к портфельному анализу, применяемому в стратегическом консалтинге?
- а) Матрица БКГ (BCG) «рост – доля рынка»
 - б) Метод «мозгового штурма» для генерации идей
 - в) Матрица МакКинси (GE) «привлекательность – конкурентоспособность»
 - г) Диаграмма Ганта для планирования сроков проекта
 - д) Матрица Ансоффа «товар – рынок»
4. Какие компетенции консультанта являются ключевыми при проведении стратегического сеанса с первыми лицами клиента?
- а) Навыки фасилитации и модерации групповой работы
 - б) Умение вести бухгалтерский учёт на предприятии клиента
 - в) Способность задавать правильные открытые вопросы и активно слушать
 - г) Глубокие знания в области промышленного дизайна
 - д) Навыки презентации и аргументации выводов
5. В чём заключается различие между стратегическим консалтингом и бизнес-консалтингом (операционным)?
- а) Стратегический консалтинг ориентирован на долгосрочное развитие и выбор направления, бизнес-консалтинг – на улучшение текущих процессов
 - б) Стратегический консалтинг решает задачи воронки продаж, а бизнес-консалтинг – миссию компании
 - в) Результат стратегического консалтинга – стратегический план (видение, цели, портфель), результат бизнес-консалтинга – оптимизация функций (маркетинг, финансы, персонал)
 - г) Стратегический консалтинг не требует диагностики, а бизнес-консалтинг всегда начинается с аудита
 - д) В стратегическом консалтинге не разрабатываются дорожные карты (roadmap)

Тема 2.2. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

№ п/п	Вопрос
1.	Какие основные критерии используются для сравнения коммерческих предложений консультационных фирм?

№ п/п	Вопрос
2.	Что такое «матрица отбора консультантов» и как её составить?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Сеть кофеен «Круассан» насчитывает 15 точек в крупном городе. Руководство разрабатывает стратегический план на три года. Внешняя среда характеризуется высокой неопределённостью: возможны как рост спроса на кофе на вынос (тренд), так и снижение потребительской активности из-за экономической нестабильности. Кроме того, есть риск ужесточения регулирования (запрет одноразовой пластиковой посуды) и возможность господдержки малого бизнеса в общепите.

Показатели компании в текущем году:

Выручка: 120 млн руб.

Доля рынка: 10% (три основных конкурента — две федеральные сети и локальная сеть).

Средний чек: 250 руб.

NPS (лояльность клиентов): 35 (средний по рынку — 40).

Руководство сформулировало стратегическое видение: «Стать лидером по удовлетворённости клиентов в сегменте кофеен среднего ценового сегмента».

Задания

1. Разработайте три сценария развития внешней среды на три года (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный), определив по два ключевых параметра для каждого сценария.

2. Для оптимистичного сценария предложите одну стратегическую цель по SMART.

3. Для пессимистичного сценария предложите одно корректирующее действие (какие изменения потребуются в стратегии).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из перечисленных методов наиболее часто используются консультантами при диагностике эффективности деятельности органа государственной или муниципальной власти? А) SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон управления Б) Метод «тайный покупатель» для оценки качества предоставления государственных услуг В) Построение финансовой модели DCF		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>для оценки дисконтированных денежных потоков</p> <p>Г) Бенчмаркинг (сравнение с показателями лучших муниципалитетов / регионов)</p> <p>Д) Анализ безубыточности (CVP-анализ)</p>		
2.	<p>Какие требования к разработке рекомендаций для органа публичной власти должны соблюдать консультанты в соответствии с ПК-2.4?</p> <p>А) Рекомендации должны опираться исключительно на мнение первых лиц органов власти</p> <p>Б) Рекомендации должны быть измеримы и содержать конкретные индикаторы достижения результата</p> <p>В) Рекомендации должны быть согласованы с действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации и субъекта РФ</p> <p>Г) Рекомендации могут не содержать оценки необходимых ресурсов, так как это компетенция самого заказчика</p> <p>Д) Рекомендации должны учитывать социально-экономические и культурные особенности территории</p>		

**Тема 2.3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
Договор на выполнение консалтинговых услуг ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Каковы основные принципы построения эффективных отношений между клиентом и консультантом?

№ п/п	Вопрос
2.	Что такое «акт сдачи-приемки услуг» и какие риски связаны с его подписанием?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>1. Какой принцип организации отношений между клиентом и консультантом означает, что консультант не имеет права отдавать распоряжения персоналу клиента и несёт ответственность только за качество рекомендаций, а не за результаты их внедрения?</p> <p>а) Принцип полного доверия б) Принцип «консультант не управляет, а советует» в) Принцип материальной ответственности г) Принцип приоритета мнения консультанта</p>		
2.	<p>2. Какой документ фиксирует обязательство консультанта не разглашать коммерческую тайну и иную конфиденциальную информацию, полученную в ходе проекта?</p> <p>а) Договор возмездного оказания услуг б) Техническое задание в) Соглашение о неразглашении (NDA) г) Акт сдачи-приемки работ</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

В каком случае консультант НЕ несёт ответственности по договору?

- а) Клиент добровольно отказался от внедрения рекомендаций, которые были разработаны качественно
- б) Консультант нарушил сроки сдачи отчёта
- в) Консультант предоставил отчёт, содержащий фактические ошибки
- г) Консультант разгласил конфиденциальные данные клиента

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два условия относятся к существенным условиям договора на оказание консалтинговых услуг (без которых договор считается незаключённым)?

- а) Предмет договора (какие именно услуги и в каком объёме)
- б) Любимый цвет логотипа консультанта
- в) Стоимость услуг и порядок оплаты
- г) Даты рождения всех консультантов

2. Какие два механизма разрешения споров чаще всего включаются в консалтинговый договор?

- а) Обязательный досудебный претензионный порядок
- б) Решение спора с помощью гадания на картах
- в) Передача спора в третейский суд (арбитраж)
- г) Обязательное привлечение СМИ

3. Какие два права интеллектуальной собственности обычно остаются у консультанта после завершения проекта (если иное не оговорено в договоре)?

- а) Предсуществующие методики, ноу-хау, шаблоны консультанта
- б) Итоговый отчёт, разработанный специально для клиента
- в) Презентация, созданная консультантом из открытых источников с нуля под задачу клиента
- г) Внутренние алгоритмы и базы знаний консалтинговой компании

Тема 2.4. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Из каких основных этапов (фаз) состоит классический процесс управленческого консультирования?
2.	Как осуществляется контроль качества результатов консультационного проекта?

1.2. Контрольные задания

Кейс-задание 1. Контроль сроков и управление изменениями

Ситуация: Консалтинговая компания «Альфа-Консалт» разрабатывает для производственного предприятия «Бета» новую систему управления запасами по методологии «точно в срок» (JIT). Проект рассчитан на 4 месяца. На этапе диагностики (1 месяц) выяснилось, что текущая ERP-система клиента не позволяет в полном объёме отслеживать движение сырья. Клиент потребовал дополнительно провести аудит IT-системы и разработать техническое задание на её доработку. Это увеличивает объём работ минимум на 3 недели и требует привлечения IT-специалиста.

Задания:

5. Какую процедуру должен запустить руководитель проекта от консультанта для фиксации изменения объёма работ?
6. Какие документы должны быть оформлены?
7. Кто должен утвердить изменения?
8. Какие риски возникают при игнорировании этой процедуры?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие два условия относятся к существенным условиям договора на оказание консалтинговых услуг (без которых договор считается незаключённым)? а) Предмет договора (какие именно услуги и в каком объёме) б) Любимый цвет логотипа консультанта в) Стоимость услуг и порядок оплаты г) Даты рождения всех консультантов		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	<p>Какие два механизма разрешения споров чаще всего включаются в консалтинговый договор?</p> <p>а) Обязательный досудебный претензионный порядок</p> <p>б) Решение спора с помощью гадания на картах</p> <p>в) Передача спора в третейский суд (арбитраж)</p> <p>г) Обязательное привлечение СМИ</p>		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов стратегического анализа среды организации в ходе консалтинга:

Варианты этапов

А. Анализ внутренней среды (сильных и слабых сторон)

Б. Анализ макросреды (PESTEL-факторы)

В. Проведение SWOT-анализа (сопоставление внутреннего и внешнего)

Г. Анализ отраслевого окружения (5 сил Портера)

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 3.1. Эффективность консультационной деятельности ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое результативность консалтинга и чем она отличается от эффективности?
2.	Какие экономические показатели чаще всего используются для оценки эффекта от стратегического консалтинга?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что понимается под эффективностью консультационной деятельности? а) Соблюдение сроков выполнения проекта б) Соотношение полученного результата (полезного эффекта) к затраченным ресурсам в) Количество проведённых интервью с персоналом клиента г) Объём написанных отчётов в страницах		
2.	Какой показатель чаще всего используется для оценки экономической эффективности консалтингового проекта? а) Удовлетворённость клиента б) Текучесть кадров консалтинговой компании в) ROI (окупаемость инвестиций) г) Количество замечаний от клиента		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая основная сложность возникает при оценке эффективности стратегического, а не операционного консалтинга?

- а) Сложность сбора первичных данных
- б) Отсроченный эффект (результат проявляется через 1–2 года) и трудно отделить влияние консультанта от внешних факторов
- в) Высокая стоимость консультационных услуг
- г) Отсутствие каких-либо количественных показателей

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две причины чаще всего снижают фактическую эффективность консалтингового проекта по сравнению с расчётной?

- а) Сверхмотивированная команда клиента
- б) Сопротивление персонала клиента изменениям
- в) Изменение внешних условий (рынок, законодательство) в ходе проекта
- г) Увеличение бюджета маркетинга клиента

Какие два метода используются для оценки эффективности, если нет прямого финансового результата (например, разработка миссии, обучение)?

- а) Экспертная оценка руководством клиента
- б) Расчёт дисконтированного денежного потока (DCF)
- в) Анализ достижения ключевых показателей, прописанных в ТЗ
- г) Бенчмаркинг ставки человеко-часа

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности консалтингового проекта (от начала к завершению):

- А) Сравнение фактических результатов с плановыми показателями
- Б) Фиксация базовых показателей клиента «до» начала проекта
- В) Расчёт ROI и других экономических эффектов
- Г) Определение целевых показателей (KPI) в техническом задании
- Д) Подготовка отчёта об оценке эффективности и выводов

Запишите последовательность букв в правильном порядке:

1	2	3	4	5

Тема 3.2. Развитие управленческого консультирования в условиях цифровизации ПК-1.1, ПК-1.8, ПК-2.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Как искусственный интеллект (ИИ) используется в работе консультанта?

№ п/п	Вопрос
2.	Какие новые компетенции требуются от консультантов в эпоху цифровизации?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой цифровой инструмент позволяет консультанту в реальном времени видеть KPI клиента и отслеживать динамику изменений? а) Текстовый отчёт в Word б) Электронная почта в) BI-дашборд (Power BI, Tableau) г) Бумажный журнал регистрации		
2.	Какой новый риск возникает для консалтинговой компании при использовании облачных платформ и искусственного интеллекта? а) Увеличение команды проекта б) Утечка конфиденциальных данных клиента и киберугрозы в) Снижение скорости работы консультантов г) Невозможность удалённой работы		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое «цифровой двойник организации» в консалтинге?

- а) Виртуальная модель компании, имитирующая бизнес-процессы и финансы
- б) Копия сайта компании в теневого интернете
- в) Чат-бот для ответов на вопросы сотрудников
- г) Электронный архив документов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие три технологии оказывают наибольшее влияние на управленческое консультирование в условиях цифровизации?

- а) Паровой двигатель
- б) Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение
- в) Big Data и предиктивная аналитика
- г) Облачные платформы для совместной работы (Miro, Jira, Confluence)
- д) Телеграф

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом

предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О., Дресвянников, В. А. Управленческое консультирование : учебник. — Москва : Дашков и К°, 2025. — 212 с. — ISBN 978-5-394-06076-8. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/> (дата обращения: 13.05.2026)

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16583-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539091> (дата обращения: 13.05.2026).

3. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : Учебное пособие. — Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. — 215 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019021-1. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/> (дата обращения: 13.05.2026)

8.2. Дополнительная литература

1. Грабоздин, Ю. П. Управленческое консультирование: актуальное содержание, формы и методы : монография. — Самара : ЦНИК, 2024. — 230 с. — ISBN 978-5-6042188-7-7. — Текст : непосредственный.

2. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебник для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Юрайт, 2026. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14768-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

3. Марченко, И. П. Управление изменениями. Теоретический курс : учебник для вузов / И. П. Марченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 516 с. — ISBN 978-5-507-50125-0. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

8.3. Нормативно-правовые акты

1. ISO 20700:2017 — Услуги по управленческому консультированию. Руководящие указания (Guidelines for management consultancy services). — Дата введения: 01.06.2017. — Текст : электронный. (*Международный стандарт, содержащий руководящие указания по процессам, взаимодействию с клиентом и принципам оказания услуг управленческого консультирования*) .

2. СТ РК ISO 20700-2019 — Услуги по управленческому консультированию. Руководящие указания. — Введен в действие: 01.06.2017. — Текст : электронный. (*Адаптированная версия международного стандарта*)

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система <http://www.consultant.ru/>

- бесплатный доступ к основным актам

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru