

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 08.07.2026 13:32:39
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ПРОПЕДЕВТИКА КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Финансовый контроль, консалтинг и анализ бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 5 з.е.
в академических часах: 180 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Наумова О. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра учета, анализа и экономической безопасности	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Татаровский Ю. А.	Рассмотрено	26.05.2026, № 12

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Формирование у обучающихся целостного концептуального представления о природе и архитектуре консалтингового бизнеса, а также развитие первичных управленческих и аналитических компетенций, необходимых для эффективной организации консалтингового процесса на всех его стадиях — от стратегического проектирования до кадрового и методического сопровождения.

Задачи изучения дисциплины:

- Систематизировать знания о сущности, эволюции и классификации консалтинговых услуг; освоить методологический инструментарий диагностики проблем клиента и обоснования выбора управленческих решений в условиях неопределенности.;
- Раскрыть систему управления взаимоотношений с заказчиком (клиент-менеджмент), а также механизмы подбора, мотивации и оценки эффективности деятельности консультантов как ключевого актива компании.;
- Сформировать практические компетенции по разработке и адаптации методического инструментария для проведения консалтинговых мероприятий, включая навыки презентации результатов и управления изменениями в клиентской среде..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода

Знать:

УК-1.1/Зн1 Процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Анализировать эффективность конкретных решений при выявлении проблем и разработке стратегий, с применением системного подхода

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками критического анализа и разработки стратегий действий при проблемных ситуациях

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Виды и методы разработки стратегии действий в проблемных ситуациях

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Разрабатывать стратегию действий в проблемных ситуациях

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Навыками разработки стратегии действий в проблемных ситуациях

ПК-2 Способен руководить процессом бизнес-анализа

ПК-2.1 Руководит процессом бизнес-анализа

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Методологический инструментарий и этапы проведения бизнес-анализа, критерии выбора оптимальных методов сбора и обработки данных в зависимости от отраслевой специфики и уровня зрелости клиентской организации

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Трансформировать первоначальный запрос заказчика в структурированное техническое задание на бизнес-анализ, определять границы исследования, распределять аналитические задачи между участниками проектной команды и контролировать качество промежуточных результатов.

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Навыками фасилитации стратегических сессий с ключевыми стейкхолдерами клиента, методами визуализации проблемных зон бизнес-процессов и техниками презентации аналитических выводов руководству для принятия обоснованных управленческих решений.

ПК-2.2 Осуществляет контроль полученных результатов обоснования управленческого решения

Знать:

ПК-2.2/Зн1 Критерии качества и достоверности аналитических данных, методы валидации и верификации управленческих гипотез, а также стандарты проверки расчетов (стресс-тестирование, сценарный анализ, оценка погрешностей) на предмет их устойчивости к изменению внешних и внутренних факторов.

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Организовывать процедуру встречного контроля расчетов и выводов, сопоставлять прогнозные модели с эталонными показателями отрасли, а также выявлять логические противоречия и "слепые зоны" в обоснованиях, представленных проектной командой или заказчиком.

Владеть:

ПК-2.2/Нв1 Навыками применения инструментов аудита управленческих решений (чек-листы, матрицы критических допущений, анализ чувствительности) для проверки обоснованности итоговых рекомендаций и навыками аргументированной защиты скорректированных выводов перед стейкхолдерами.

ПК-2.3 Выбирает наиболее эффективное обоснование управленческого решения по результатам руководства бизнес-анализом

Знать:

ПК-2.3/Зн1 Критерии и методы сравнительной оценки альтернативных управленческих решений (экономическая эффективность, сроки окупаемости, реализуемость, уровень риска, соответствие стратегии клиента), а также принципы многокритериального выбора в условиях ограниченной информации и временных ресурсов.

Уметь:

ПК-2.3/Ум1 Систематизировать и сопоставлять результаты бизнес-анализа по нескольким альтернативным сценариям, определять весовые коэффициенты значимости критериев для конкретного клиентского запроса и аргументированно обосновывать выбор приоритетного направления действий.

Владеть:

ПК-2.3/Нв1 Навыками применения инструментов принятия решений (матрицы выбора, дерева решений, анализ "затраты-выгода", метод попарных сравнений) для ранжирования альтернатив и техниками презентации выбранного обоснования с демонстрацией его преимуществ перед альтернативными вариантами для ключевых стейкхолдеров клиента

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Пропедевтика консалтинговой деятельности» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-2 - Способен руководить процессом бизнес-анализа		
ПК-2.1 Руководит процессом бизнес-анализа		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Финансовый анализ (продвинутый уровень)
ПК-2.2 Осуществляет контроль полученных результатов обоснования управленческого решения		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Финансовый анализ (продвинутый уровень), Финансовый контроль в системе 1С
ПК-2.3 Выбирает наиболее эффективное обоснование управленческого решения по результатам руководства бизнес-анализом		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Финансовый анализ (продвинутый уровень)
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий		
УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Экономический анализ и архитектура коммерческой организации
УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Экономический анализ и архитектура коммерческой организации

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Первый семестр	180	5	12	12	0,15	149,85	Зачет
Всего	180	5	12	12	0,15	149,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Пропедевтика консалтинговой деятельности	162	12	149,85
Тема 1.1. Теоретические основы консалтинговой деятельности	32,85	3	29,85
Тема 1.2. Организационные аспекты консалтинговой деятельности	43	3	40
Тема 1.3. Кадровое обеспечение консалтинговой деятельности	43	3	40
Тема 1.4. Методическое обеспечение консалтинговой деятельности	43,15	3	40

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

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

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация

1	Пропедевтика консалтинговой деятельности	Тестирование	Зачет
---	--	--------------	-------

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Пропедевтика консалтинговой деятельности тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	В основе методологии бизнес-анализа лежит последовательное преобразование информации о деятельности клиента, которое позволяет обосновать управленческое решение. Как называется этот процесс? А) Бенчмаркинг Б) Диагностика В) Реинжиниринг Г) Аутсорсинг	Ответ: Б	ПК-2
2	При руководстве бизнес-анализом ключевым документом, регламентирующим объем, сроки и ответственность сторон, является: А) Техническое задание Б) Дорожная карта В) Бизнес-план Г) Устав проекта	Ответ: А	ПК-2
3	Какое из перечисленных требований является обязательным при формировании команды для руководства бизнес-анализом в финансовом секторе? А) Наличие сертификата РМР Б) Знание международных стандартов финансовой отчетности В) Опыт работы в ритейле Г) Владение графическими редакторами	Ответ: Б	ПК-2
4	Для контроля бизнес-анализа и проверки достоверности полученных результатов применяется метод перекрестной проверки расчетов. Как называется этот метод? А) Верификация Б) Бенчмаркинг В) Факторинг Г) Аутплейсмент	Ответ: А	ПК-2
5	Целью бизнес-анализа является формирование обоснованного управленческого решения. Какой критерий является главным при оценке качества такого решения? А) Соответствие мнению большинства сотрудников Б) Наличие положительного экономического эффекта В) Оригинальность предложенного подхода Г) Сложность реализуемых мероприятий	Ответ: Б	ПК-2
6	Установите соответствие между методом бизнес-анализа и его назначением для обоснования управленческого решения: **Метод бизнес-анализа** **Назначение** ----- ----- 1. SWOT-анализ А. Выявление сильных и слабых сторон организации 2. ABC-анализ Б. Оценка эффективности по критерию «затраты – выгода» 3. СВА-анализ В. Ранжирование объектов по степени их значимости 4. PEST-анализ Г. Анализ факторов внешней макросреды	Ответ: Правильный ответ: 1-А, 2-В, 3-Б, 4-Г	ПК-2
7	Установите соответствие между этапом организации консалтингового проекта и его содержанием при руководстве бизнес-анализом: **Этап проекта** **Содержание этапа** ----- ----- 1. Преинвестиционный А. Сбор и анализ первичных данных о клиенте 2. Диагностический Б. Разработка предложения и заключение договора 3. Внедренческий В. Оценка эффективности реализованных мероприятий 4. Постпроектный Г. Поддержка реализации разработанных рекомендаций	Ответ: Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В	ПК-2

8	<p>Установите соответствие между ролью в консалтинговом проекте и выполняемой функцией при руководстве бизнес-анализом:</p> <p> **Роль в проекте** **Выполняемая функция** </p> <p> ----- ----- </p> <p> 1. Руководитель проекта А. Непосредственный сбор и обработка данных </p> <p> 2. Бизнес-аналитик Б. Контроль бизнес-анализа и утверждение решений </p> <p> 3. Эксперт-предметник В. Координация команды и управление сроками </p> <p> 4. Спонсор проекта Г. Консультация по отраслевой специфике </p> <p>Ответ: Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б</p>	ПК-2
9	<p>Расположите в правильной последовательности этапы проведения бизнес-анализа для обоснования управленческого решения:</p> <p>1. Интерпретация результатов и формулировка рекомендаций</p> <p>2. Выявление проблемной ситуации и запроса клиента</p> <p>3. Выбор методов анализа и сбор необходимых данных</p> <p>4. Проверка гипотез и оценка альтернатив</p> <p>Ответ: Правильный порядок: ** 2 → 3 → 4 → 1</p>	ПК-2
10	<p>Расположите в правильной последовательности этапы руководства бизнес-анализом при управлении консалтинговым проектом:</p> <p>1. Формирование аналитической команды и распределение ролей</p> <p>2. Утверждение промежуточных отчетов и корректировка плана</p> <p>3. Инициация проекта и постановка целей бизнес-анализа</p> <p>4. Приемка финальных результатов и документальное закрытие</p> <p>Ответ: Правильный порядок: ** 3 → 1 → 2 → 4</p>	ПК-2
11	<p>В практике руководства бизнес-анализом используется документ, фиксирующий все изменения исходных требований клиента в процессе проекта. Как он называется? Ответ запишите словосочетанием в именительном падеже.</p> <p>Ответ: Журнал изменений</p>	ПК-2
12	<p>При формировании команды для руководства бизнес-анализом ключевым является распределение зон ответственности. Как называется документ, в котором закреплены полномочия и задачи каждого участника проекта?</p> <p>Ответ: Матрица ответственности</p>	ПК-2
13	<p>Для контроля бизнес-анализа и обоснования управленческого решения используется метод оценки влияния изменения одного фактора на итоговый результат при неизменности других. Как называется этот метод?</p> <p>Ответ: Анализ чувствительности</p>	ПК-2
14	<p>Завершающим этапом руководства бизнес-анализом является формализация принятого управленческого решения и его документальное оформление. Как называется итоговый документ, содержащий перечень конкретных мероприятий, сроков и ответственных? Ответ запишите словосочетанием.</p> <p>Ответ: План мероприятий или дорожная карта</p>	ПК-2
15	<p>Какое управленческое решение в бизнес-анализе всегда должно предшествовать выбору метода сбора данных? Ответ запишите одним словом.</p> <p>Ответ: целеполагание или цель</p>	ПК-2
16	<p>Применение **системного подхода** в консалтинге требует рассмотрения деятельности клиента как целостной системы. Какой из перечисленных принципов является основополагающим для реализации системного подхода при анализе **проблемных ситуаций**?</p> <p>А) Декомпозиция проблемы на отдельные независимые элементы</p> <p>Б) Анализ взаимосвязей между элементами системы и внешней средой</p> <p>В) Фокусировка исключительно на финансовых показателях</p> <p>Г) Игнорирование неформальных отношений в коллективе</p> <p>Ответ: Б</p>	УК-1
17	<p>При разработке **стратегии действий** по выходу из **проблемной ситуации** ключевым этапом организационной работы является:</p> <p>А) Немедленное начало реализации всех предложенных мероприятий</p> <p>Б) Приоритизация мероприятий по критерию «срочность – важность»</p> <p>В) Равномерное распределение ресурсов между всеми направлениями</p> <p>Г) Отказ от промежуточного контроля в пользу финальной оценки</p> <p>Ответ: Б</p>	УК-1

18	<p>Для эффективного разрешения **проблемных ситуаций** в ходе консалтингового проекта необходимо применять **критический анализ** компетенций команды. Что является главным объектом такого анализа?</p> <p>А) Уровень владения иностранными языками Б) Соответствие навыков членов команды решаемым задачам В) Наличие опубликованных научных статей Г) Стаж работы в консалтинге в годах</p> <p>Ответ: Б</p>	УК-1
19	<p>В основе **критического анализа** альтернативных **стратегий действий** лежит оценка не только потенциальных выгод, но и рисков. Какой критерий является ключевым при таком анализе?</p> <p>А) Степень новизны предлагаемых мероприятий Б) Соотношение «затраты – риски – результаты» В) Количество вовлеченных сотрудников клиента Г) Длительность подготовительного этапа</p> <p>Ответ: Б</p>	УК-1
20	<p>**Системный подход** к организации консалтингового проекта при реализации **стратегии действий** требует обязательного согласования:</p> <p>А) Только с генеральным директором клиента Б) С ключевыми стейкхолдерами на всех уровнях управления В) Исключительно с финансовым департаментом Г) Только с внешним аудитором компании</p> <p>Ответ: Б</p>	УК-1
21	<p>Установите соответствие между этапом **системного подхода** к анализу **проблемной ситуации** и его содержанием:</p> <p> **Этап системного подхода** **Содержание этапа** </p> <p> ----- ----- </p> <p> 1. Системное описание объекта А. Определение мер по устранению отклонений </p> <p> 2. Выявление проблемной ситуации Б. Построение модели взаимосвязей элементов </p> <p> 3. Критический анализ причин В. Фиксация разрыва между желаемым и фактическим состоянием </p> <p> 4. Разработка стратегии действий Г. Диагностика корневых факторов возникновения проблемы </p> <p>Ответ: Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А</p>	УК-1
22	<p>Установите соответствие между этапом реализации **стратегии действий** и его организационным содержанием:</p> <p> **Этап реализации стратегии** **Организационное содержание** </p> <p> ----- ----- </p> <p> 1. Планирование А. Мониторинг исполнения и корректировка планов </p> <p> 2. Исполнение Б. Формирование ресурсного и календарного плана </p> <p> 3. Контроль В. Системный подход к оценке достигнутых результатов </p> <p> 4. Критический анализ итогов Г. Непосредственная реализация запланированных мероприятий </p> <p>Ответ: Правильный ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В**</p>	УК-1
23	<p>Установите соответствие между методом методического обеспечения и его применением в рамках **системного подхода** для разработки **стратегии действий**:</p> <p>: **Метод** **Применение в стратегии действий** </p> <p> ----- ----- </p> <p> 1. Дорожная карта А. Критический анализ промежуточных результатов </p> <p> 2. Бенчмаркинг Б. Визуализация этапов и контрольных точек </p> <p> 3. Контрольные точки В. Сравнение с лучшими практиками отрасли </p> <p> 4. Пост-аудит Г. Системный подход к мониторингу прогресса </p> <p>Ответ: Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А</p>	УК-1
24	<p>Расположите в правильной последовательности этапы применения **системного подхода** для **критического анализа проблемной ситуации** в консалтинговом проекте:</p> <p>1. Определение корневых причин проблемной ситуации 2. Формулирование системной гипотезы о структуре проблемы 3. Сбор данных о всех элементах системы клиента 4. Оценка влияния каждой причины на итоговый результат</p> <p>Ответ: Правильный порядок: 3 → 2 → 1 → 4</p>	УК-1

25	Расположите в правильной последовательности этапы **критического анализа** эффективности реализованной **стратегии действий** :	УК-1
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка достигнутых результатов по целевым показателям 2. Выявление отклонений и их причин с использованием системного подхода 3. Сбор фактических данных о ходе реализации 4. Формулировка выводов и рекомендаций для будущих проектов 	
	Ответ: Правильный порядок: ** 3 → 1 → 2 → 4	
26	При **критическом анализе проблемной ситуации** в консалтинге используется метод «5 Почему» (5 Whys). Какое количество уровней анализа причин предполагает данный метод? Ответ запишите цифрой.	УК-1
	Ответ: 5	
27	Системный подход ** к анализу организации предполагает выделение внутренней и внешней среды. Как называется часть системного анализа, фокусирующаяся на внутренних факторах **проблемной ситуации**? Ответ запишите одним словом в именительном падеже.	УК-1
	Ответ: Эндогенный	
28	Для **критического анализа** кадрового потенциала при разрешении **проблемной ситуации** используется метод оценки уровня владения навыками. Как называется этот метод? Ответ запишите одним словом.	УК-1
	Ответ: Ассесмент ** (допускается: Оценка компетенций)	
29	При разработке **стратегии действий** с использованием **системного подхода** применяется метод оценки влияния изменения одного параметра на всю систему. Как называется этот метод? Ответ запишите словосочетанием в именительном падеже.	УК-1
	Ответ: Анализ чувствительности	
30	Для **критического анализа проблемной ситуации** в консалтинге используется графический метод, позволяющий визуализировать причины и следствия. Как называется этот метод (по фамилии автора)? Ответ запишите фамилией в именительном падеже.	УК-1
	Ответ: Исикава (Исикавы)	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет первый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Сущность консалтинговой деятельности как профессиональной услуги. Отличие консалтинга от аудита, обучения и аутсорсинга		ПК-2, УК-1
	Ответ:	Консалтинговая деятельность представляет собой профессиональную услугу, направленную на выявление и решение управленческих, финансовых и операционных проблем клиента путем предоставления независимых экспертных рекомендаций. Принципиальное отличие консалтинга от аудита заключается в том, что аудит проверяет соответствие отчетности установленным стандартам, тогда как консалтинг предлагает пути улучшения деятельности. В отличие от обучения, которое передает знания, консалтинг сопровождает клиента на всех этапах внедрения изменений. От аутсорсинга консалтинг отличается тем, что не подменяет персонал клиента, а выступает в роли внешнего эксперта, сохраняя ответственность за принятие решений за заказчиком. Таким образом, консалтинг — это партнерство, направленное на долгосрочное развитие бизнеса клиента.	
2	Основные этапы эволюции консалтинга как профессии. Факторы формирования современного облика консалтинговых услуг. Эволюция консалтинга прошла несколько ключевых этапов: от инжинирингового консалтинга конца XIX века до стратегического и управленческого консалтинга середины XX века, а затем — к цифровому и трансформационному консалтингу XXI века. На каждом этапе драйверами развития выступали технологические изменения, глобализация бизнеса, усложнение законодательства и рост неопределенности внешней среды. Появление информационных технологий привело к возникновению IT-консалтинга, а финансовые кризисы — к усилению спроса на риск-менеджмент и антикризисный консалтинг. Современный этап характеризуется интеграцией консалтинговых услуг с цифровыми решениями и аналитикой данных. Таким образом, консалтинг непрерывно адаптируется к вызовам бизнес-среды, расширяя спектр и глубину своих услуг.		ПК-2, УК-1
	Ответ:	Консалтинговая деятельность представляет собой профессиональную услугу, направленную на выявление и решение управленческих, финансовых и операционных проблем клиента путем предоставления независимых экспертных рекомендаций. Принципиальное отличие консалтинга от аудита заключается в том, что аудит проверяет соответствие отчетности установленным стандартам, тогда как консалтинг предлагает пути улучшения деятельности. В отличие от обучения, которое передает знания, консалтинг сопровождает клиента на всех этапах внедрения изменений. От аутсорсинга консалтинг отличается тем, что не подменяет персонал клиента, а выступает в роли внешнего эксперта, сохраняя ответственность за принятие решений за заказчиком. Таким образом, консалтинг — это партнерство, направленное на долгосрочное развитие бизнеса клиента.	

3	<p>Определение бизнес-анализа в контексте консалтинговой деятельности. Роль бизнес-анализа в обосновании управленческих решений.</p> <p>Ответ: Бизнес-анализ в консалтинговой деятельности — это систематический процесс изучения деятельности организации, направленный на выявление потребностей заинтересованных сторон и определение путей решения проблемных ситуаций. Его роль заключается в преобразовании неструктурированного запроса клиента в четко сформулированные требования к изменениям, а также в обосновании оптимального управленческого решения на основе фактических данных. Бизнес-анализ позволяет минимизировать субъективизм при принятии решений, обеспечивая их объективность и измеримость. Он создает доказательную базу для выбора между альтернативными стратегиями действий. Таким образом, бизнес-анализ выступает фундаментом для всех последующих этапов консалтингового проекта.</p>	ПК-2, УК-1
4	<p>Классификация консалтинговых услуг по различным основаниям (функциональный признак, этапы взаимодействия, способ оказания). Примеры.</p> <p>Ответ: Консалтинговые услуги классифицируются по нескольким основаниям: по функциональному признаку выделяют стратегический, операционный, финансовый, HR- и IT-консалтинг. По этапам взаимодействия с клиентом различают диагностический консалтинг (анализ), проектный (разработка решений) и внедренческий (поддержка реализации). По способу оказания услуги делятся на экспертный консалтинг (консультант предлагает готовое решение), процессный (совместная работа над проблемой) и обучающий (передача компетенций клиенту). Также выделяют индивидуальный и комплексный консалтинг, в зависимости от масштаба вовлечения клиентской организации. Такая классификация позволяет консультантам гибко адаптировать подход под специфику задачи.</p>	ПК-2, УК-1
5	<p>Системный подход как методологическая основа консалтинговой деятельности. Преимущества перед линейными методами анализа.</p> <p>Ответ: Системный подход в консалтинге рассматривает организацию как целостную систему взаимосвязанных элементов (стратегия, структура, процессы, персонал, технологии, культура), изменение одного из которых влечет за собой изменения в других. В отличие от линейных методов, которые анализируют изолированные причинно-следственные связи, системный подход позволяет выявлять неочевидные взаимозависимости и эффекты обратной связи. Его преимущество заключается в способности предвидеть вторичные и отдаленные последствия управленческих решений, что критически важно при разработке стратегий действий. Системный подход также способствует более полному охвату факторов проблемной ситуации, снижая риск «слепых зон». Именно поэтому он является базовой методологией современного консалтинга.</p>	ПК-2, УК-1
6	<p>Основные модели консалтингового процесса (экспертная, процессная, обучающая). Области эффективного применения каждой модели.</p> <p>Ответ: Экспертная модель предполагает, что консультант выступает как носитель готового знания и предлагает клиенту стандартизированное решение проблемы; она эффективна при типовых задачах и дефиците времени у клиента. Процессная модель строится на совместной работе консультанта и клиента на всех этапах, где клиент активно участвует в поиске решения; она предпочтительна для сложных, уникальных проблем, требующих вовлечения персонала. Обучающая модель направлена на передачу клиенту методологических компетенций, чтобы в будущем он мог самостоятельно решать аналогичные задачи; она эффективна при необходимости устойчивого повышения управленческой культуры. Выбор модели зависит от уровня зрелости клиента, сложности проблемы и желаемого срока сотрудничества. Часто на практике применяются смешанные модели, сочетающие элементы всех трех подходов.</p>	ПК-2, УК-1
7	<p>Основные этапы проведения бизнес-анализа для обоснования управленческого решения. Логическая последовательность этапов.</p> <p>Ответ: Бизнес-анализ включает последовательность взаимосвязанных этапов: инициация (определение проблемы и запроса клиента), планирование (выбор методов и ресурсов), сбор данных (интервью, анкетирование, анализ документов, наблюдение), анализ (обработка и интерпретация данных) и формулировка выводов с обоснованием управленческого решения. После формулировки рекомендаций следует этап их презентации и согласования с клиентом, а также планирование последующего контроля реализации. Логика этапов строится от широкого понимания проблемы к узким, конкретным выводам, что соответствует дедуктивному подходу. Важно, что каждый этап завершается промежуточным контролем результатов, позволяющим своевременно корректировать ход анализа. Такая последовательность обеспечивает системность, объективность и полноту обоснования управленческого решения.</p>	ПК-2, УК-1
8	<p>Основные этапы жизненного цикла консалтингового проекта. Роль руководителя проекта на каждом этапе</p>	ПК-2, УК-1

	<p>Ответ: Жизненный цикл консалтингового проекта включает четыре ключевых этапа: инициацию, планирование, реализацию и закрытие. На этапе инициации руководитель проекта организует встречу с клиентом, формулирует цели и заключает договор. На этапе планирования он формирует команду, разрабатывает календарный план и распределяет ресурсы. На этапе реализации руководитель координирует работу команды, осуществляет контроль бизнес-анализа, управляет рисками и поддерживает коммуникацию с клиентом. На этапе закрытия он обеспечивает приемку результатов, подготовку финальной документации и проведение постпроектного анализа. Таким образом, руководитель является связующим звеном между командой и клиентом на всех этапах.</p>	
9	<p>Содержание коммерческого предложения консультанта. Обязательные разделы коммерческого предложения.</p> <p>Ответ: Коммерческое предложение консультанта — это документ, направленный на формирование у потенциального клиента интереса к услугам и содержащий предварительное решение его проблемы. Оно должно включать следующие обязательные разделы: описание проблемной ситуации и потребностей клиента, предлагаемый подход к решению с обоснованием его эффективности, методы и инструменты бизнес-анализа, состав команды и их компетенции. Также в предложении указываются ожидаемые результаты и выгоды для клиента, примерный план-график работ и финансовые условия (стоимость, порядок оплаты). Завершающим разделом является информация о компании-консультанте (опыт, репутация, контакты). Коммерческое предложение должно быть лаконичным, убедительным и адаптированным под конкретную стратегию действий клиента.</p>	ПК-2, УК-1
10	<p>Понятие «техническое задание» (ТЗ) на проведение бизнес-анализа. Разделы качественного технического задания.</p> <p>Ответ: Техническое задание на проведение бизнес-анализа — это основной рабочий документ, регламентирующий цели, границы, методы и ожидаемые результаты аналитической работы. В качественное ТЗ обязательно включаются: контекст и цели бизнес-анализа, описание проблемной ситуации, перечень вопросов, на которые должен ответить анализ, и объекты анализа (подразделения, процессы). Также указываются методы сбора и обработки данных, формат промежуточных и итоговых отчетов, критерии приемки результатов и сроки выполнения. В ТЗ определяются роли и ответственность участников со стороны консультанта и клиента. Четкое ТЗ является основой для эффективного руководства бизнес-анализом и контроля его результатов.</p>	ПК-2, УК-1
11	<p>Роль стейкхолдеров в консалтинговом проекте. Методы работы с интересами стейкхолдеров.</p> <p>Ответ: Стейкхолдеры — это все заинтересованные стороны консалтингового проекта (руководство, собственники, сотрудники клиента, конкуренты, регуляторы), чьи интересы влияют на ход и результат проекта. Их роль заключается в определении требований к бизнес-анализу, предоставлении данных, поддержке или сопротивлении изменениям. Для работы со стейкхолдерами используются методы идентификации и анализа их интересов, матрица заинтересованности-влияния для приоритизации и коммуникационные карты для планирования взаимодействия. Также применяются фасилитация групповых обсуждений, анкетирование и индивидуальные интервью для выявления и согласования противоречивых позиций. Системный подход к работе со стейкхолдерами повышает вероятность успешной реализации стратегии действий.</p>	ПК-2, УК-1
12	<p>Организационные аспекты управления рисками в консалтинговом проекте. Типы рисков, характерные для консалтинга.</p> <p>Ответ: Управление рисками в консалтинговом проекте включает идентификацию, оценку и разработку мер реагирования на возможные негативные события на всех этапах. Наиболее характерными рисками являются: недоступность или некачественность данных клиента, изменение объема работ (scope creep), сопротивление персонала изменениям, низкая вовлеченность руководства и кадровые проблемы в команде консультантов. Организационные меры включают регулярный мониторинг рисков, создание резервов времени и бюджета, формализацию процедуры согласования изменений и разработку коммуникационных планов с клиентом. Критический анализ рисков позволяет своевременно корректировать стратегию действий и обеспечивать устойчивость проекта. Таким образом, управление рисками является неотъемлемой частью руководства бизнес-анализом.</p>	ПК-2, УК-1
13	<p>Контроль исполнения консалтингового проекта. Инструменты мониторинга сроков, бюджета и качества.</p> <p>Ответ: Контроль исполнения консалтингового проекта представляет собой непрерывный мониторинг фактического состояния работ относительно плановых показателей по срокам, бюджету и качеству. Основными инструментами контроля являются календарный план-график (диаграмма Ганта), бюджетный контроль с отслеживанием освоенных объемов и система контрольных точек для проверки качества промежуточных результатов. Для контроля бизнес-анализа применяются процедуры внутреннего ревью отчетов, верификация расчетов и перекрестная проверка данных. Регулярные отчеты перед клиентом и командой позволяют оперативно выявлять отклонения и корректировать план. В итоге, системный контроль обеспечивает достижение целей проекта в установленных рамках.</p>	ПК-2, УК-1
14	<p>Структура и состав команды консалтингового проекта. Типовые роли в проектной команде.</p>	ПК-2, УК-1

	<p>Ответ:</p> <p>Типовая команда консалтингового проекта включает роли, распределенные по функциональному признаку: руководитель проекта (несет ответственность за результат и координацию), бизнес-аналитик (осуществляет сбор и обработку данных), эксперт-предметник (обеспечивает глубокое знание отрасли), консультант-методолог (разрабатывает методическое обеспечение) и администратор проекта (отвечает за документооборот и логистику). В зависимости от масштаба проекта могут добавляться специалисты по отраслевым направлениям, а также проектные координаторы со стороны клиента. Важно, что в команде четко распределены зоны ответственности, а каждый участник обладает компетенциями, необходимыми для решения поставленных задач. Матрица ответственности (RACI) позволяет закрепить роли в разрезе конкретных задач. Таким образом, сбалансированный состав команды — залог успешного руководства бизнес-анализом.</p>	
15	<p>Основные этапы карьерного роста консультанта. Ключевые компетенции на каждом этапе</p> <p>Ответ:</p> <p>Типовой карьерный трек в консалтинге включает позиции: младший консультант (аналитик), консультант, старший консультант, менеджер (руководитель проекта), партнер. На этапе младшего консультанта ключевыми являются навыки сбора и обработки данных, формирования отчетов и владения инструментарием бизнес-анализа. Консультант уже способен самостоятельно вести отдельные блоки анализа и презентовать результаты, а старший консультант берет на себя ответственность за качество работы команды. Менеджер проекта руководит всем процессом бизнес-анализа, контролирует сроки и бюджет, управляет клиентскими отношениями. Партнер отвечает за стратегическое развитие бизнес-направления и привлечение новых клиентов.</p>	ПК-2, УК-1
16	<p>Критерии оценки эффективности работы консультанта. Система показателей (KPI) в консалтинговых компаниях.</p> <p>Ответ:</p> <p>Оценка эффективности консультанта в консалтинговых компаниях базируется на системе сбалансированных показателей: проектные (выполнение сроков, бюджета, достижение целей проекта), финансовые (вклад в выручку компании, эффективность биллинга) и клиентские (удовлетворенность клиента, повторные обращения). Также оцениваются профессиональное развитие (освоение новых методологий, сертификации, публикации) и вклад в развитие практики (участие в продажах, разработка методического обеспечения). Важным элементом является оценка «мягких навыков» — командная работа, коммуникации, проактивность. Система 360-градусной обратной связи позволяет провести всесторонний критический анализ деятельности консультанта.</p>	ПК-2, УК-1
17	<p>Понятие «методическое обеспечение» консалтинговой деятельности. Состав методического обеспечения.</p> <p>Ответ:</p> <p>Методическое обеспечение консалтинговой деятельности представляет собой совокупность методов, моделей, инструментов и шаблонов, используемых для проведения бизнес-анализа, разработки рекомендаций и контроля их реализации. В состав методического обеспечения входят: диагностические методики (опросники, чек-листы, анкеты), аналитические модели (SWOT, PEST, матрица БКГ, диаграмма Исикавы), инструменты визуализации (карты потоков, дорожные карты) и стандартные шаблоны отчетов. Также методическое обеспечение включает методологические руководства и процедуры оценки достоверности полученных результатов. Важной частью являются инструменты управления проектами и методики оценки эффективности внедренных решений. Системный подход к разработке методического обеспечения повышает качество и воспроизводимость консалтинговых услуг.</p>	ПК-2, УК-1
18	<p>Методы сбора данных в бизнес-анализе. Области эффективного применения каждого метода.</p> <p>Ответ:</p> <p>Основные методы сбора данных в бизнес-анализе включают: интервьюирование (глубинные интервью, полуструктурированные), анкетирование (опросы), анализ документов (внутренних и внешних), наблюдение за процессами, и экспертные оценки. Интервью наиболее эффективны для выявления скрытых проблемных ситуаций и позиций стейкхолдеров, анкетирование — для сбора стандартизированной информации от большого числа респондентов. Анализ документов позволяет получить объективные исторические данные о деятельности клиента, а наблюдение дает прямое представление о реальных процессах. Выбор метода зависит от целей бизнес-анализа, доступности данных и временных ресурсов проекта. Сочетание нескольких методов (триангуляция) повышает достоверность собираемой информации.</p>	ПК-2, УК-1
19	<p>Инструменты визуализации результатов бизнес-анализа. Эффективные форматы представления информации для управленческих решений.</p> <p>Ответ:</p> <p>Инструменты визуализации результатов бизнес-анализа включают диаграммы, графики, схемы, карты потоков, дашборды и инфографику. Наиболее эффективными форматами для презентации управленческих решений являются дорожные карты (показывающие этапы и сроки реализации), матрицы решений (сопоставляющие альтернативы по критериям) и сбалансированные системы показателей (BSC). Визуализация помогает перевести сложные аналитические выводы в наглядную, понятную для руководства форму, что ускоряет принятие управленческих решений. Современные дашборды позволяют в режиме реального времени отслеживать ключевые показатели реализации стратегии действий. Эффективная визуализация является важным элементом контроля бизнес-анализа.</p>	ПК-2, УК-1

20	Метод сценарного анализа при обосновании управленческих решений. Значение в консалтинговой деятельности.		ПК-2, УК-1
	Ответ:	Сценарный анализ — это метод оценки возможных вариантов развития событий при различных исходных предпосылках и неопределенных внешних условиях. В консалтинговой деятельности он позволяет проанализировать влияние ключевых факторов (рыночных, технологических, регуляторных) на результаты реализации стратегии действий. Значение сценарного анализа заключается в оценке устойчивости управленческого решения к изменениям внешней среды, что является важным элементом контроля бизнес-анализа. Метод предполагает разработку оптимистического, базового и пессимистического сценариев, каждому из которых присваиваются вероятности. На основе сценарного анализа формируются рекомендации по снижению рисков и адаптации стратегии действий в зависимости от изменения условий.	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода.

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

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

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

Компетенция: ПК-2 Способен руководить процессом бизнес-анализа.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Руководит процессом бизнес-анализа.

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

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.2 Осуществляет контроль полученных результатов обоснования управленческого решения.

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

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.3 Выбирает наиболее эффективное обоснование управленческого решения по результатам руководства бизнес-анализом.

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

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

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования: учебник для вузов / М. В. Макарова. - Москва: Юрайт, 2026. - 79 с - 978-5-534-14654-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588791> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебник для вузов / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук; М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова ; ответственный редактор Е. Н. Лобанова.. - Москва: Юрайт, 2026. - 935 с - 978-5-534-21852-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590641> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г. Поляк, И. Я. Лукасевич, А. П. Пантелеев, В. А. Половников. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 358 с - 978-5-534-18205-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582835> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Инвестиционные решения в финансовом менеджменте: учебник для вузов / А. З. Бобылева, О. М. Пеганова, О. А. Львова [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 133 с - 978-5-534-21118-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590473> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Прохоров, В. В. Цифровые финансовые активы: учебник для вузов / В. В. Прохоров, И. П. Рожнов. - Москва: Юрайт, 2026. - 298 с - 978-5-534-21399-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590487> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

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

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

3. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

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

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";
2. КонсультантПлюс СПС;

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

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