

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Максимов Алексей Борисович

Должность: директор департамента по образовательной политике

Дата подписания: 29.05.2024 12:46:22

Уникальный программный ключ:

8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Полиграфический институт

УТВЕРЖДАЮ

Директор Полиграфического института

/Нагорнова И.В./

«\_\_\_\_\_» 2024 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг»**

Направление подготовки

**27.04.02 – «Управление качеством»**

Профиль

**«Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг»**

Квалификация (степень) выпускника

**Магистр**

Форма обучения

**Очная**

Москва

2024 г.

**Разработчик(и):**

Доцент, к.э.н.

 /О.Л. Митрякова/

**Согласовано:**

Заведующий кафедрой

«Технологии и управление качеством в

полиграфическом и упаковочном производстве», к.т.н.

 /Ф.А. Доронин/

# Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине .....	3
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3 Структура и содержание дисциплины .....	4
<hr/>	
3.1 Виды учебной работы и трудоемкость .....	4
3.2 Тематический план изучения дисциплины.....	5
3.3 Содержание разделов дисциплины.....	6
3.4 Практические занятия / лабораторные занятия .....	7
3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ) .....	7
<hr/>	
4 Учебно-методическое и информационное обеспечение .....	8
<hr/>	
4.1 Нормативные документы и ГОСТы .....	8
4.2 Основная литература.....	8
4.3 Дополнительная литература .....	8
4.4 Электронные образовательные ресурсы.....	8
4.5 Лицензионное программное обеспечение .....	8
4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	9
<hr/>	
5 Материально-техническое обеспечение .....	9
6 Методические рекомендации .....	9
<hr/>	
6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения .....	10
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	10
<hr/>	
7 Фонд оценочных средств по дисциплине .....	12
<hr/>	
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения .....	12
7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения.....	14
7.3 Оценочные средства .....	17
<hr/>	

## 1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – приобретение теоретических знаний и методологические основы в области организации и осуществления консалтинговой деятельности и выработка практических навыков проблемно-ориентированного консультирования высокотехнологического бизнеса.

Основные задачи дисциплины:

- развитие понимания взаимосвязанности содержания и качества консультационной деятельности и показателей эффективности индустрии;
- формирование практических навыков по повышению результативности и надежности технологических процессов и эффективности операционных и стратегических решений;
- изучение современных подходов к организации консалтингового процесса и управления им.

В результате освоения основной профессиональной образовательной программы магистратуры обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг»:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
<p>ПК-1 Способность осуществлять организацию и проведение работ по управлению качеством продукции и услуг высокотехнологического вида производства на всех стадиях жизненного цикла с использованием современных средств и методов</p>	<p>ИПК-1.1 Анализирует производственную и управленческую деятельность; разрабатывает технические задания на проектирование систем управления качеством в организации, организует работы по проектированию системных решений</p> <p>ИПК-1.2 Организует мероприятия по повышению качества продукции (работ, услуг), обеспечению их соответствия современному уровню развития науки и техники, потребностям внутреннего рынка, экспортным требованиям</p> <p>ИПК-1.3 Разрабатывает, внедряет и сопровождает системы управления качеством продукции и услуг в организации, интегрирует системные решения в области качества в корпоративную бизнес-модель</p> <p>ИПК-1.4 Контролирует выполнения планов совершенствования производства, и реализацию политики качества в структурных подразделениях организации</p> <p>ИПК-1.5 Обеспечивает консалтинговое сопровождение системных решений в области качества</p>
<p>ПК-4 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем</p>	<p>ИПК-4.1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ</p> <p>ИПК-4.2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью</p> <p>ИПК-4.3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития</p> <p>ИПК-4.4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации</p> <p>ИПК-4.5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности, разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии</p> <p>ИПК-4.6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую</p>

	документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции ИПК-4.7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований
ПК-5 Способность на основе анализа ресурсных возможностей, квалификационных профилей, технических средств производства, материалов/полуфабрикатов, информационных потоков формировать управленческие решения и определять стратегические направления с учетом запросов индустриального производства	ИПК-5.1 Анализирует ресурсное обеспечение, организационно-технологические возможности, корпоративные компетенции; определяет на основе потенциал реализации стратегий и проектов ИПК-5.2 Разрабатывает управленческие решения, ориентированные на повышение эффективности процессов высокотехнологичного и производства и качество продукции ИПК-5.3 Осуществляет руководство процессами планирования ассортимента, ресурсов, производственных мощностей и инфраструктуры, определяет оптимальные пути организационного развития ИПК-5.4 Руководит разработкой и реализацией проектов и стратегий различного уровня с использованием современных управленческих технологий ИПК-5.5 Оценивает эффективность организационных, технологических и иных изменений, а также выбранных стратегий

## 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.2.1.3 «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» относится к дисциплинам части Б.1.2, дисциплинам, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходим базовый уровень навыков в области средства методов управления качеством, стратегического управления, инструментов процессного и проектного управления, бизнес-диагностики, а также знания процессов производства вида профессиональной деятельности.

Контент курса формирует компетенции для освоения таких дисциплин, как интегрированные системы качества, экспертно-аналитический инструменты профессиональной деятельности, гибкие методологии управление и стратегии устойчивого развития.

## 3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» составляет 4зачетные единицы.

### 3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

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

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		-	3
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>36</b>	-	36
В том числе:	-	-	-
Лекции	18	-	18
Практические занятия (ПЗ)	18	-	18
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>108</b>	-	108

В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	36	-	36
Расчетно-графические работы	-	-	-
Реферат	-	-	-
Подготовка к практическим занятиям	18	-	18
Тестирование	18	-	18
Вид промежуточной аттестации – экзамен	<b>36</b>	-	<b>36</b>
Общая трудоемкость час / зач. ед.	<b>144/4</b>	-	<b>144/4</b>

### 3.2 Тематический план изучения дисциплины

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель-ная работа обучающихся
			Всего	лекции	
	<b>Раздел 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСАЛТИНГА</b>	28	8	8	12
	Тема 1.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ		2	2	3
	Тема 1.2 ТИПЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ И ИХ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ		2	2	3
	Тема 1.3 ИНСТРУМЕНТЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		2	2	3
	Тема 1.4 ПРОБЛЕМНО- ОРИЕНТИРОВАННЫЙ КОНСАЛТИНГ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧН ЫХ ПРОИЗВОДСТВ		2	2	3
	<b>Раздел 2. ПРОЦЕССЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	24	6	6	12
	Тема 2.1 ТЕХНОЛОГИИ, МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ		2	2	4
	Тема 2.2 КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС		2	2	4
	Тема 2.3 БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		2	2	4
	Раздел 3.	20	4	4	12

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель-ная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
	<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА</b>				
	Тема 3.1 ОПЕРАЦИОННАЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГОВОГО РЕШЕНИЯ/ПРОЕКТА		2	2	6
	Тема 3.2 ЭКОНОМИКА КОНСАЛТИНГА		2	2	6
	<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>
	<b>курсовой проект</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
	<b>экзамен</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>108</b>

### 3.3 Содержание разделов дисциплины

#### Раздел 1 ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСАЛТИНГА

##### Тема 1.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Консалтинг как вид профессиональной деятельности Целеполагание в консалтинге. Типы решаемых задач. Свойства консалтинговых услуг. Рынок консалтинговых услуг. Подходы к выбору консалтинговых услуг. Потенциал и риски технологического консультирования.

##### Тема 1.2 ТИПЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ И ИХ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

Типы и формы консалтинговой деятельности. Виды консалтинговых компаний и принципы их работы. Внешний и внутренний консалтинг. Подходы к организации консалтинговой деятельности. Стратегии консалтинговых компаний.

##### Тема 1.3 ИНСТРУМЕНТЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Инструменты мониторинга и бизнес-диагностики. Дерево целей, ментальные карты. BSC, KPI. Инструменты производственно-технологического аудита. Методы процессного моделирования и реинжиниринга. Инструменты качества. Методы проектного управления и управления изменениями

##### Тема 1.4 ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ КОНСАЛТИНГ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

Технологии консалтинга для производственных компаний. Ключевые области консалтинга для компаний высокотехнологичного сектора. Трансфер технологий и проектных решений. Проблемная ориентация как опция консалтинговых услуг. Риски и потенциал консалтинговых решений.

#### Раздел 2 ПРОЦЕССЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

##### Тема 2.1 ТЕХНОЛОГИИ, МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ

Этапы оказания консалтинговой услуги. Технологии консалтинговой деятельности. Техническое задание консалтинговой фирме. Анализ коммерческих предложений, оценка оптимального УКП (сроки, цена, репутация, компетенция)

##### Тема 2.2 КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Основные этапы процесса консультирования. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Взаимодействие «консультант-клиент». Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Метрики консультанта – ожидания клиента.

### Тема 2.3 БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Этапы организации консалтингового бизнеса. Создание новой консалтинговой фирмы. приобретение консалтинговой фирмы. франчайзинг консалтинга. реорганизация крупной консалтинговой фирмы. аутсорсинг бизнес-процессов по консалтинговому сопровождению. Выбор бизнес-модели.

## Раздел 3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

### Тема 3.1 ОПЕРАЦИОННАЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГОВОГО РЕШЕНИЯ/ПРОЕКТА

Критерии эффективности консалтинговых услуг. Компетенция и репутация консалтинговой компании. Ключевые факторы успеха управленческого консалтинга и их влияние на результативность консалтингового проекта. Инструменты диагностики эффективности и результативности.

### Тема 3.2 ЭКОНОМИКА КОНСАЛТИНГА

Методические подходы к расчету стоимости и эффективности консалтингового проекта. Ценообразования в консалтинговой деятельности. Пути оптимизации затрат и максимизации выгод участников

## 3.4 Практические занятия / лабораторные занятия

### Раздел 1 ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСАЛТИНГА

- АНАЛИЗ РЫНКА ПРОФИЛЬНЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ. ТИПИЗАЦИЯ, ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ
- ВЫБОР И ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОД ЦЕЛЕВЫЕ ЗАДАЧИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО БИЗНЕСА
- ПОДБОР ИНСТРУМЕНТОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И МЕТОДИК В СООТВЕТСТВИИ С ПРОБЛЕМНОЙ ОБЛАСТЬЮ

**Кейс «Определение актуальности технологического консалтинга для высокотехнологичного производства»**

### Раздел 2 ПРОЦЕССЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- СРЕДСТВА И МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПЛЕКСА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ
- АЛГОРИТМ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Проект «Бизнес-модель консалтинга для индустриального сегмента»**

### Раздел 3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

- МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ КОНСУЛЬТАНТА
- КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ
- РАСЧЕТ СТОИМОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ УСЛУГИ. ИНСТРУМЕНТЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

## 3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Цель – расширение и углубление знаний обучающихся в предметной области проблемно-ориентированного и технологического консалтинга, овладение практическими навыками формирования технического задания на реализацию консалтинговых услуг в соответствии с целевыми задачами, предусмотренными индивидуальным заданием.

**Области знаний и навыков, которые оцениваются:**

- принципы работы консалтинговых компаний с учетом профиля и специализации
- методы диагностики и алгоритмы выявления проблемы



- инструменты проблемно-ориентированного консалтинга
- структура и стадии осуществления консалтингового проекта
- содержание консалтингового процесса
- регламенты консалтинговой деятельности
- требования к компетенциям консультантов
- постановка консалтинговых задач, разработка ТЗ и коммерческих предложений
- алгоритм разработки и принятия управленческих и организационно-технологических решений
- методы оценки результативности консультирования

**При выполнении и защите работы обучающийся должен продемонстрировать:**

- владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- знакомство с основными информационными источниками;
- умение выделить проблему и определить методы её решения;
- умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов
- навыки применения различных цифровых решений для аналитической работы и подготовки консалтинговых решений.

## **4 Учебно-методическое и информационное обеспечение**

### **4.1 Нормативные документы и ГОСТы**

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

ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. -

Москва: Стандартинформ, 2015. - 87 с.

ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации.

Подход на основе менеджмента качества. - Москва: Стандартинформ, 2011. - 47 с.

### **4.2 Основная литература**

1. Абрамов, Д.Б. Основы консультативной деятельности. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.
2. Моговилова, Р.М. Консалтинг: универсальность и специализация. – Москва: Издательство Юрайт, 2019.
3. Барт, Г.А. Технологии консалтинга: от концепции к результату. – Санкт-Петербург: Издательство Питер, 2018.
4. Соллво, Э., Питерсон, К., Барон, Р. Основы консалтинга. – Москва: Издательский дом Вильямс, 2018.

### **4.3 Дополнительная литература**

1. Крутиков, В.С. Консалтинг: методы, модели, технологии. – Москва: Издательство Юрайт, 2018.
2. Грин, А.Л. Консультационная психология. – Москва: Издательство СИЦ "Интеллект", 2020.
3. Князева, Г.М. Консультативный менеджмент. – Санкт-Петербург: Издательство Питер, 2019.
4. Мнкова, Г.Я. Консалтинг: проникновение на рынок. – Москва: Издательство Юрайт, 2019.

### **4.4 Электронные образовательные ресурсы**

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха:

<https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=10669>

### **4.5 Лицензионное программное обеспечение**

1. R7 Office

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

#### **4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

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

### **5 Материально-техническое обеспечение**

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

### **6 Методические рекомендации**

Методика преподавания дисциплины «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

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

При проведении лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» целесообразно использовать следующие образовательные технологии:

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

2. На практических занятиях осуществляются используются форматы страт-сессий и кейс-игр для оценки навыков не только предметной области, но и аналитического мышления и командной работы, а также умений работать с информацией.

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

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

### ***6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения***

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» формирует у обучающихся компетенции ПК-1, ПК-4, ПК-5. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 27.04.02 Управление качеством.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» рассматривается в п.3.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

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

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

### ***6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины***

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

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

Методические указания по освоению дисциплины.

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

Посещение лекционных занятий является обязательным.

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

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

Проведение практических занятий по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» осуществляется в следующих формах:

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

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

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

Методические указания по подготовке к курсовой работы/проекта

Курсовой проект – отдельный элемент учебной деятельности (выполняется в рамках промежуточной аттестации), содержащий результаты решения поставленной задачи по одной или нескольким дисциплинам/междисциплинарным курсам/модулям, оформленный в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2017 СИБИД. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления (с Поправками) <https://docs.cntd.ru/document/1200157208>

Курсовой проект:

- выполняется в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком операционного планирования учебного процесса;
- направлен на развитие определенной части профессиональных навыков и умения творчески решать практические задачи в соответствии с целью, предусмотренной заданием;
- может иметь индивидуальный и групповой характер выполнения, но с четкой диагностикой личного вклада каждого участника;
- оценивается по критериям, предусмотренным соответствующим регламентом (положением о промежуточной аттестации, рабочей программой дисциплины (учебного модуля и/или методическими указаниями по выполнению курсового проекта(работы)).

При выполнении и защите работы обучающийся должен продемонстрировать:

- владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- знакомство с основными информационными источниками;
- умение выделить проблему и определить методы её решения;
- умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов
- навыки применения различных цифровых решений для аналитической работы и подготовки консалтинговых решений.

Объем курсовой работы: 25–40 страниц машинописного текста (без приложений). Уровень оригинальности курсовой работы оценивается руководителем и автором курсовой работы. Пороговый уровень оригинальности курсовой работы (теоретической части) составляет 60%. При этом руководитель не учитывает в качестве заимствований грамотно оформленные ссылки на библиографические источники.

Руководитель проверяет качество выполнения работы и делает соответствующие замечания.

Руководитель курсового проекта/работы при его соответствии предъявляемым требованиям допускает работу к защите.

Курсовой проект/работа может быть НЕ допущен руководителем к защите при несоответствии ее содержания требованиям, перечисленным методических указаниях, при неполном раскрытии темы, наличии в работе ошибок и замечаний к качеству ее оформления.

Защита носит публичный характер и включает ответы автора на вопросы руководителя, дискуссию по ее содержанию.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

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

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## 7 Фонд оценочных средств по дисциплине

### 7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
ПК-1 Способность осуществлять организацию и проведение работ по управлению качеством продукции и услуг высокотехнологичного вида производства на всех стадиях жизненного цикла с использованием современных средств и методов	ИПК-1.1 Анализирует производственную и управленческую деятельность; разрабатывает технические задания на проектирование систем управления качеством в организации, организует работы по проектированию системных решений ИПК-1.2 Организует мероприятия по повышению качества продукции (работ, услуг), обеспечению их соответствия современному уровню развития науки и техники, потребностям внутреннего рынка, экспортным требованиям ИПК-1.3 Разрабатывает, внедряет и сопровождает системы управления качеством продукции и услуг в организации, интегрирует системные решения в области качества в корпоративную бизнес-модель ИПК-1.4 Контролирует выполнения планов совершенствования	Промежуточный контроль: экзамен Курсовой проект  Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	раздел 1-3

	<p>производства, и реализацию политики качества в структурных подразделениях организации</p> <p>ИПК-1.5 Обеспечивает консалтинговое сопровождение системных решений в области качества</p>		
<p>ПК-4 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем</p>	<p>ИПК-4.1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ</p> <p>ИПК-4.2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью</p> <p>ИПК-4.3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития</p> <p>ИПК-4.4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации</p> <p>ИПК-4.5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности, разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии</p> <p>ИПК-4.6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>ИПК-4.7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований</p>	<p>Промежуточный контроль: экзамен Курсовой проект</p> <p>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование</p>	<p>Раздел 1-3</p>
<p>ПК-5 Способность на основе анализа ресурсных</p>	<p>ИПК-5.1 Анализирует ресурсное обеспечение, организационно-технологические возможности, корпоративные компетенции;</p>	<p>Промежуточный контроль: экзамен</p>	<p>Раздел 1-3</p>

<p>возможностей, квалификационных профилей, технических средств производства, материалов/полуфабрикатов, информационных потоков формировать управленческие решения и определять стратегические направления с учетом запросов индустриального производства</p>	<p>определяет на основе потенциал реализации стратегий и проектов  ИПК-5.2 Разрабатывает управленческие решения, ориентированные на повышение эффективности процессов высокотехнологичного и производства и качество продукции  ИПК-5.3 Осуществляет руководство процессами планирования ассортимента, ресурсов, производственных мощностей и инфраструктуры, определяет оптимальные пути организационного развития  ИПК-5.4 Руководит разработкой и реализацией проектов и стратегий различного уровня с использованием современных управленческих технологий  ИПК-5.5 Оценивает эффективность организационных, технологических и иных изменений, а также выбранных стратегий</p>	<p>Курсовой проект</p> <p>Текущий контроль:  опрос на практических занятиях;  кейс-задачи;  проектные задания  тестирование</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

### 7.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

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

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

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

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

### 7.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

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

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

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

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

### 7.2.3 Критерии оценки кейс-задач и проектных решений

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

**«5» (отлично):** материал подобран корректно, его актуальность и достаточность для проектного решения допустима и обоснована. Релевантность материала проектному целеполаганию высокая. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы качественно продумана, отражает проектное решение в полном объеме. Логика изложения последовательная с корректной расстановкой акцентов. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты авторские. Сформулированы качественные выводы, определены индустриальные проблемы технологического, организационно-производственного и практического характера. Предложены авторские обоснованные варианты их решения. Проведена оценка реалистичности и эффективности предложенных вариантов решения проблем.

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

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



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

#### 7.2.4 Критерии оценки тестирования

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

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

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставяемой балльной оценке:

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

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

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

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

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

#### 7.2.5 Критерии оценки курсовой работы/проекта

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

**«5» (отлично):** Работа выполнена самостоятельно, нарушения прав иных авторов отсутствует. Материал подобран корректно в соответствии с заданием, его актуальность оригинальность соответствует требованиям. Логика изложения последовательная с корректной расстановкой акцентов. Работа выполнена в срок. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления ГОСТ 7.32-2017. присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; правильные ответы на все вопросы при защите работы.

**«4» (хорошо):** Работа выполнена самостоятельно, нарушения прав иных авторов отсутствует. Структура работы сбалансирована. Логика изложения имеет незначительные изъяны. Работа оформлена с незначительными нарушениями. В целом, выводы и рекомендации обоснованы и сформулированы корректно, но не все выводы отвечают тематике курсового проектирования. В целом даны обоснованные ответы по сущности задания, вместе с тем допущены неточности и слабая аргументация выдвинутых предложений/решений.

**«3» (удовлетворительно):** материал косвенно соответствует поставленным задачам, глубокого критического анализа не проводилось. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Недостаточно выдержана структура и стиль изложения. Работа выполнена с отклонением от графика и оформлена с нарушениями. В работе имеются необоснованные выводы и рекомендации. Отмечено наличие грубых ошибок в ответах на вопросы при защите.

«2» (неудовлетворительно): нарушение авторских прав отсутствует. Структура работы не соответствует тематике. Поставленные задачи не соответствуют структуре работы. Работа оформлена с нарушениями, стиль изложения не соответствует установленным требованиям. Низкий уровень обобщения с высокой долей заимствования. Выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют. Поверхностные знания, непонимание курсового задания.

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

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

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

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

### 7.3 Оценочные средства

#### 7.3.1. Текущий контроль

##### Примеры практических заданий:

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА ДЛЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА (ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЕКТОРА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ДЛЯ ЦЕЛЕВОГО ЗАКАЗЧИКА)**

Цель – *формирование навыков выявления потребности в услугах технологического консалтинга*

**Последовательность шагов**

1. Проанализировать тенденции развития высокотехнологичного индустриального бизнеса, определить «слабые места» для повышения эффективности и капитализации технологических инициатив и проектных решений (качестве анализа желательно рассмотреть 3-4 компании или проектных решения);
2. Типизировать и кратко описать проблемы по каждому выбранному объекту;
3. Определить потенциально возможную причину и факторы, провоцирующие отклонения и снижение эффективности проектно-технологического решения;
4. Сформулировать потребность в услугах консультантов, определить уровень и содержание их профессиональных компетенций;
5. Сделать выводы об актуальности (или ее отсутствии) технологического консалтинга для индустриального бизнеса;
6. Предложить перечень услуг, наиболее полно удовлетворяющих потребность высокотехнологичных производств на основе проведенного анализа

**Результат**

Отчет о проведенном исследовании, предусматривающий следующие позиции:

- Структурированный анализ тенденции развития высокотехнологичного индустриального бизнеса (таблица 1)
- Требования к содержанию и качеству услуг технологического консалтинга
- Обобщенная оценка актуальности консалтинговых услуг в области реализации проектно-технологических решений индустрии

**Файл загружается в ЛМС в формате pdf.**

**Таблица 1 – Анализ факторов, препятствующих повышению эффективности реализации технологических инициатив и проектных решений (пример)**

	ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ (технологических инициатив или компания)			
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
<b>ОПИСАНИЕ ПРОЕКТНОГО РЕШЕНИЯ</b>				
Тип проблемы 1				
Возможные причины возникновения				
Тип проблемы 2				
Возможные причины возникновения				
Тип проблемы 3				
Возможные причины возникновения				
.....				

**Примеры задания на курсовой проект:**

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

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

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

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

### **Последовательность шагов**

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

### **Результат**

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

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

### **Технические критерии отбора включают в себя:**

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

### **Назначение технического задания:**

#### **а) для клиента:**

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

#### **б) для консультационной организации (консультанта):**

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

### **Разделы технического задания**

- ВВЕДЕНИЕ
- ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- ЦЕЛИ
- ОБЪЕМ РАБОТ
- ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ
- ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

- ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА
- ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ
- УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ
- ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

РАЗДЕЛ	СОДЕРЖАНИЕ
ВВЕДЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• что будет представлять собой проект;</li> <li>• какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом);</li> <li>• цели технического задания;</li> <li>• основные направления проекта.</li> </ul>
ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индустрия, в которой работает компании, и основные тенденции</li> <li>• краткая характеристика</li> <li>• территориальное расположение</li> <li>• основные производственные мощности</li> <li>• юридический статус и структуру собственности</li> <li>• основные виды деятельности (выпускаемая продукция)</li> <li>• основные рынки</li> <li>• целевая аудитория (клиентский сегмент)</li> <li>• конкуренты</li> <li>• основные поставщики</li> <li>• организационная и кадровая структура</li> <li>• корпоративные компетенции</li> <li>• технико-экономические показатели деятельности</li> <li>• бизнес-модель, текущая стратегия и инвестиционные планы</li> <li>• технологичность производства и риски для окружающей среды</li> <li>• системы качества</li> <li>• уровень цифровизации</li> <li>• социальная ответственность бизнеса</li> <li>• «проблемные зоны» бизнеса</li> <li>• данные предыдущих аудитов и бизнес-диагностики</li> </ul>
ЦЕЛИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта;</li> <li>• каким образом этот проект «вписывается» в общую картину компании;</li> <li>• какие основные задачи необходимо решить и целевые приоритеты</li> <li>• инструменты достижения целей</li> </ul>
ОБЪЕМ РАБОТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• диагностика (примерно 30 % общей трудоемкости проекта)</li> <li>• разработка рекомендаций (примерно 10 % общей трудоемкости проекта)</li> <li>• реализация проекта (внедрение рекомендаций) (60 % общей трудоемкости проекта)</li> </ul>
ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• консультационной фирмы (консультанта);</li> <li>• специальные требования к команде консультантов (уровень подготовки, опыт работы в данной отрасли, опыт выполнения определенных работ и т. д.).</li> <li>• требования к компетенции персонала, непосредственно вовлеченного со стороны заказчика в проектное решение</li> </ul>
ПЕРЕДАЧА ОПЫТА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если есть необходимость в передаче опыта реструктуризации сотрудникам компании, то это необходимо указать в техническом задании.</li> <li>• Наличие у консультантов соответствующей квалификации по передаче опыта в этом случае будет одним из критериев при оценке технических предложений консультантов.</li> <li>• Если обучение не предполагается как отдельная задача, его можно определить как требование и запланировать соответствующую работу.</li> </ul>

РАЗДЕЛ	СОДЕРЖАНИЕ
ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА (документация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнес-планы</li> <li>• инвестиционные планы</li> <li>• разработанные процедуры</li> <li>• пособия, методические разработки</li> <li>• результаты исследований и анализа</li> <li>• программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.</li> </ul>
ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	<p>Краткосрочные изменения (быстрые результаты) – меры, которые консультанты реализуют уже на первых этапах проекта (как правило, это действия, направленные на устранение очевидных пробелов и способствующие получению немедленного эффекта).</p> <p>Существенные изменения – могут быть направлены на создание или совершенствование отдельной функции (отдела, процедуры), на изменение структуры компании (организационной, корпоративной), разработку и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии. Следствием этих изменений может стать заключение новых контрактов, нахождение инвесторов, получение финансирования и т. д.</p>
ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ	В техническом задании необходимо указать, кому из сотрудников компании консультанты направляют отчеты (Ф.И.О., должность), определить требования к отчетности, количество и содержание отчетов, сроки их представления, описать процедуру, сроки утверждения отчетов, кто из руководства их будет утверждать
УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В техническом задании должны быть:</li> <li>• указаны функции конкретных сотрудников</li> <li>• перечислены все сведения и документы, которые клиентская организация предоставит консультантам.</li> </ul>

### Примеры тестовых заданий:

Соотнесите временные периоды с этапами становления консалтинговой деятельности (мировой тренд)			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
#	Вопрос	Ответ	
1.	Этап «зарождения профессии консультант»	1903-1914	
2.	Этап «становления рынка консалтинговых услуг»	1914-1960	
3.	Фаза «золотые годы»	1960-1970	
4.	Фаза «новая эра»	с 1987 по н.в.	

Соотнесите временные периоды с этапами становления консалтинговой деятельности (мировой тренд)			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ
		Общий отзыв к вопросу:	
		Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.
		Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.
		Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.
		Подсказка 1:	
		Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет
		Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет
		Теги:	Тема 1
<p><i>Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться</i></p>			

Распределите тип консалтинговых услуг согласно классификации			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ
1.		по уровням и сферам управления	объектноориентированное
2.		по количеству объектов	коллективное
3.		по прикладным функциям	научно-исследовательское консультирование
4.		по виду решаемых задач	оперативное
5.		по длительности воздействия на объект	среднесрочное
6.		по результатам	продуктивное
7.		по месту применения	внутрифирменное

Распределите тип консалтинговых услуг согласно классификации			<i>МАТ</i>
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
#	Вопрос	Ответ	
	<b>Общий отзыв к вопросу:</b>		
	<b>Для любого правильного ответа:</b>	Ваш ответ верный.	
	<b>Для любого неправильного ответа:</b>	Ваш ответ неправильный.	
	<b>Для любого частично правильного ответа:</b>	Ваш ответ частично правильный.	
	<b>Подсказка 1:</b>		
	<b>Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):</b>	Нет	
	<b>Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):</b>	Нет	
	<b>Теги:</b>	Тема 2	
<i>Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться</i>			

Определите соответствие между основными понятиями консалтинга			<i>МАТ</i>
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
#	Вопрос	Ответ	
1.	Совокупность управленческих решений, рекомендаций, стратегических программ и тактических действий, технологий, методик и инструментальных средств в определенной предметной области, позволяющих повысить эффективность деятельности фирмы-заказчика	консалтинговый продукт	
2.	Совокупность бизнес-процессов и процедур организационно-управленческого и производственно-технологического характера, повышающих функциональную эффективность отдельных систем компании и как следствие конечный результат деятельности в целом	консалтинговый процесс	



Определите соответствие между основными понятиями консалтинга			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ
3.		Совокупность консалтинговых продуктов и процессов, обладающих логической завершенностью и одной функционально-тематической направленностью	консалтинговый проект
		<b>Общий отзыв к вопросу:</b>	
		<b>Для любого правильного ответа:</b>	Ваш ответ верный.
		<b>Для любого неправильного ответа:</b>	Ваш ответ неправильный.
		<b>Для любого частично правильного ответа:</b>	Ваш ответ частично правильный.
		<b>Подсказка 1:</b>	
		<b>Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):</b>	Нет
		<b>Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):</b>	Нет
		<b>Теги:</b>	Тема 1
<i>Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться</i>			

Определить соответствие вида консалтинга его описанию			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ
1.		предназначен для достижения положительной динамики основных показателей фирмы, определения сильных сторон бизнеса и его конкурентных преимуществ, сокращения операционных расходов, разработки стратегии развития и рекомендаций по устранению имеющихся проблем, выхода из кризиса, корректирует деятельность компании в целом	управленческий консалтинг

Определить соответствие вида консалтинга его описанию			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ
	2.	процедуры оценки уровня цифровизации, эффективности автоматизированных систем управления и внедрения информационно-телекоммуникационных технологий, производственно-технологических процессов	технологический консалтинг
	3.	комплекс услуг, основан на решении финансовых задач, предоставлении помощи по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, управления денежными активами	финансовый консалтинг
Общий отзыв к вопросу:			
Для любого правильного ответа:			Ваш ответ верный.
Для любого неправильного ответа:			Ваш ответ неправильный.
Для любого частично правильного ответа:			Ваш ответ частично правильный.
Подсказка 1:			
Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):			Нет
Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):			Нет
Теги:			Тема 2
<i>Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться</i>			

Определить соответствие базовой модели взаимодействия "клиент-консультант" ее описанию			MAT
Балл по умолчанию:			1
Перемешать:			Да
Показать количество правильных ответов после окончания:			Да
Штраф за каждую неправильную попытку:			33.3
ID-номер:			
.	#	Вопрос	Ответ

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

### 7.3.2 Промежуточная аттестация (вопросы к экзамену)

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3, ИПК-1.4, ИПК-1.5; компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7; компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5)

1. Консалтинг как вид профессиональной деятельности.
2. Основные методы и подходы, применяемые в консалтинге
3. Области консалтинга, типы решаемых задач
4. Свойства консалтинговых услуг и продуктов интеллектуальной деятельности
5. Рынок консалтинговых услуг. Основные игроки рынка
6. Спрос и предложение на рынке консалтинга (с учетом выбранной индустрии)
7. Основные проблемы высокотехнологичного бизнеса
8. Потребительская ценность консалтингового продукта
9. Подходы к выбору консалтинговой компании. Критерии выбора консультантов.  
Сравнительный анализ внешних и внутренних консультантов
10. Подходы к организации консалтинговой деятельности
11. Типовые и уникальные стратегии консалтинговых компаний. Лучшие практики
12. Основные этапы процесса консультации
13. Задачи технологического консалтинга
14. Методы сбора и анализа информации при проведении консалтингового проекта  
Инструменты мониторинга и бизнес-диагностики
15. Методы процессного управления
16. Современные инструменты консалтинговой деятельности
17. Методы проектного управления
18. Трансфер технологий. Методические решения и практики
19. Проблемно-ориентированный консалтинг высокотехнологичных производств
20. Консалтинговое сопровождение технологических инициатив и инновации
21. Риски консалтинга
22. Ключевые навыки, необходимые консультанту при работе с клиентами
23. Факторы, влияющие на успешность консалтингового проекта
24. Принципы эффективной коммуникации в консалтинге
25. Роли технологий в консалтинге и какие инструменты можно использовать для поддержки проекта
26. Понятие «конфликт интересов» в контексте консалтингового процесса
27. Процессе составления и представления консалтингового отчета
28. Методы оценки эффективности консалтингового проекта