МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:
Первый проректор
_____ О.А. Удалых
«17» апреля 2024 г.
М.П.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Консалтинговая деятельность
(наименование дисциплины)

Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль) Экономика и управление АПК
(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника: магистр
(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: **2025**

Макеевка – 2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Консалтинговая деятельность» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и) _____ И.Н. Святенко
(подпись) (ИОФ)

_____ _____
(подпись) (ИОФ)

_____ _____
(подпись) (ИОФ)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол № 9 от «08» апреля 2025 года.

Председатель ПМК _____ И.Н. Святенко
(подпись) (ИОФ)

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол № 9 от «08» апреля 2025 года.

Заведующий кафедрой _____ В.И. Веретенников
(подпись) (ИОФ)

Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Консалтинговая деятельность»

1.1. Основные сведения о дисциплине

<table>
<tr><td rowspan="3">Наименование показателей</td><td rowspan="3">Укрупненная группа, направление подготовки, квалификационный уровень</td><td colspan="3">Характеристика дисциплины</td></tr>
<tr><td>очная форма обучения</td><td>заочная форма обучения</td><td>очно-заочная форма обучения</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Количество зачетных единиц – 2</td><td>Укрупненная группа «38.00.00 Экономика и управление»</td><td colspan="3" rowspan="2">Часть, формируемая участниками образовательных отношений</td></tr>
<tr><td>Направление подготовки «38.04.01 Экономика»</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Общее количество часов – 72</td><td rowspan="8">Направленность (профиль) «Экономика и управление АПК»
Образовательная программа высшего образования – программа магистратуры</td><td colspan="3">Семестр</td></tr>
<tr><td>3</td><td>4</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="8"></td><td colspan="3">Лекции</td></tr>
<tr><td>12</td><td>2</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Занятия семинарского типа</td></tr>
<tr><td>24</td><td>8</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Самостоятельная работа</td></tr>
<tr><td>34</td><td>60</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Контактная работа, всего</td></tr>
<tr><td>38</td><td>12</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Вид контроля: зачет</td></tr>
</table>

1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Консалтинговая деятельность»

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	ПК-2.2. Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений	*Знание*: методики стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
			Умение: осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
			Навык и (или) опыт деятельности: владение продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

1.3. Перечень тем дисциплины

Шифр темы	Название темы	Кол-во часов
1.1.	Тема 1.1. Основные понятия об управленческом консультировании	8
1.2.	Тема 1.2. Виды консалтинговых услуг	8
1.3.	Тема 1.3. Организация как объект управленческого консультирования	9
1.4.	Тема 1.4. Методическое обеспечение и результаты консультирования	9
1.5.	Тема 1.5. Основные методы диагностики организации	9
2.1.	Тема 2.1. Процесс управленческого консультирования	9
2.2.	Тема 2.2. Консалтинг как деятельность консультационной службы	9
2.3.	Тема 2.3. Консалтинговый бизнес	9
	Другие виды контактной работы	2
Всего		72

1.4. Матрица соответствия тем дисциплины и компетенций

Шифр компетенции по ФГОС ВО	*Шифр темы*							
	Т1.1.	**Т1.2.**	**Т1.3.**	**Т1.4.**	**Т1.5.**	**Т2.1.**	**Т2.2**	**Т2.3.**
ПК-2	+	+	+	+	+	+	+	+

1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

№ темы	*ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ*					
	Тестовые задания по теоретическому материалу	***Вопросы для устного опроса***	***Типовые задания практического характера***	***Задания для контрольной работы***	***Тематика рефератов, докладов, сообщений***	***Групповое творческое задание***
	Блок А Контроль знаний		**Блок Б Контроль умений, навыков**			
Т1.1.	+	+		+	+	+
Т1.2.	+	+		+	+	+
Т1.3.	+	+		+	+	+
Т1.4.	+	+		+	+	+
Т1.5.	+	+		+	+	+
Т2.1.	+	+		+	+	+
Т2.2.	+	+		+	+	+
Т2.3.	+	+		+	+	+

1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	не зачтено	зачтено		
I этап **Знать** стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **(ПК-2 / 2.2)**	**Фрагментарные знания** методики стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** методики стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** методики стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**Сформированные и систематические знания** методики стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
II этап **Уметь** осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **(ПК-2 / 2.2)**	**Фрагментарное умение** осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но несистематическое умение** осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**Успешное и систематическое умение** осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
III этап **Иметь навыки** владения продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **(ПК-2 / 2.2)**	**Фрагментарное применение навыков** владения продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но несистематическое применение навыков** владения продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** владения продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	**Успешное и систематическое применение навыков** владения продвинутыми методами стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Блок А
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Раздел 1. Содержание консультационной деятельности

ТЕМА 1.1

1. Как называется специализированный вид деятельности, который связан с проектной, информационной, консультативной поддержкой различных процессов, а также деятельность по независимой экспертной оценке деятельности?

а) консалтинг
б) процесс консультирования
в) менеджмент
г) маркетинг

2. Как называется совокупность последовательных действий и рекомендаций, направленных на повышение эффективности функционирования организации клиента, при этом консультант отвечает лишь за качество рекомендаций?

а) консалтинг
б) процесс консультирования
в) менеджмент
г) маркетинг

3. Как называется специалист, который способен влиять на отдельную личность, группу или организацию в целом, но не обладает непосредственной властью над людьми в этой организации?

а) руководитель
б) менеджер
в) консультант по управлению
г) маркетолог

4. На что направлена деятельность консультанта по управлению?

а) на исследование внешнего рынка
б) на производительность труда
в) на основные фонды предприятия
г) непосредственно на совершенствование организации бизнеса клиента

5. За что несет ответственность консультант по управлению?

а) за качество и законченность совета
б) за последствия использования совета
в) за полученные результаты после изменений
г) нет верного ответа

6. Какой капитал является основным для вхождения в сферу консалтинга?

а) основной
б) интеллектуальный
в) оборотный
г) финансовый

7. Консультанты по управлению могут легко оставить этот бизнес, поскольку …

а) это тяжелый физический труд
б) имеют низкую оплату своего труда

в) пользуются высоким спросом в организациях, которым необходимы талантливые руководители
г) нет верного ответа

8. Какие принципы характерны для управленческого консультирования?
а) профессионализм
б) совещательный характер
в) независимость
г) все ответы верны

9. Консультанты по вопросам управления какой группы решают конкретные управленческие задачи и оказывают помощь клиенту в следующих достаточно узких областях знаний: экономических, юридических, технических, аудиторских и т.п.?
а) специалисты
б) универсалы
в) профессионалы
г) любители

10. Консультанты по вопросам управления какой группы готовят и координируют глобальные задания, требующие сочетания знаний и умений?
а) специалисты
б) универсалы
в) профессионалы
г) любители

ТЕМА 1.2
1. Для какого консультирования характерны экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу?
а) маркетингового
б) информационного
в) экспертного
г) процессного

2. Для какого консультирования характерна организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта?
а) маркетингового
б) обучающего
в) экспертного
г) процессного

3. Какой консультант предоставляет клиенту готовое решение?
а) экспертный
б) процессный
в) маркетинговый
г) информационный

4. Какой консультант находит вместе с клиентом решение, которое клиент воспринимает как собственное?
а) экспертный
б) процессный
в) маркетинговый
г) информационный

5. Для какого консультирования характерно предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекционных и семинарских занятий, тренингов, имитационных игр, разбора конкретных ситуаций и т.д.?

а) маркетингового
б) информационного
в) обучающего
г) экспертного

6. Как называется один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне?
а) демпинг
б) бартер
в) маркетинг
г) аутсорсинг

7. Как называется услуга по созданию сетей и баз данных, установке программных продуктов, обучению пользователей?
а) информационное обслуживание
б) управленческое консультирование
в) аудит
г) рекрутмент

8. Как называется услуга по выявлению и анализу проблем управления и определению путей их решения?
а) информационное обслуживание
б) управленческое консультирование
в) аудит
г) рекрутмент

9. Как называется услуга по проведению независимой проверки бухгалтерской отчетности, управляемости и т.д.?
а) информационное обслуживание
б) управленческое консультирование
в) аудит
г) рекрутмент

10. Как называется услуга по подбору и оценке управленческих кадров, оценке рынка труда и трудоустройству?
а) информационное обслуживание
б) управленческое консультирование
в) аудит
г) рекрутмент

ТЕМА 1.3
1. Как называется свойство объекта управления подчиняться действию управления?
а) управляемость
б) инновационность
в) клиентность
г) гибкость

2. Как называется способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения?
а) управляемость
б) инновационность
в) клиентность
г) гибкость

3. Как называется соответствие организации потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры?

а) управляемость
б) инновационность
в) клиентность
г) гибкость

4. Какие проблемы встречаются в строении организации?
а) господство структуры над функцией
б) замкнутость подразделений
в) бюрократия
г) все ответы верны

5. Что не относится к проблемам в организационных отношениях?
а) господство структуры над функцией
б) неуправляемость
в) преобладание личных отношений над служебными
г) бессубъектность

6. К каким проблемам относится подавление развития функционированием?
а) проблемы в строении организации
б) проблемы в управленческих решениях
в) проблемы в строении организации
г) проблемы в продвижении организации

7. Какой метод самодиагностики организации используется для преодоления неизбежной психологической напряженности между консультантом и персоналом организации?
а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

8. Какой метод самодиагностики организации рассматривает совпадение проблемных акцентов на сгруппированных рисунках с четырехугольниками и рисунках с образами организации?
а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

9. Какой метод самодиагностики организации является одним из эффективных приемов вовлечения клиента в консалтинговый процесс?
а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

10. Какой метод самодиагностики организации в качестве материала использует список проблем, который обсуждается?
а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

ТЕМА 1.4
1. К какой группе относятся методы совершенствования технологических процессов?
а) универсальные методы
б) лабораторные методы
в) технологические методы

г) полевые методы

2. К какой группе методов относятся диагностические интервью?
а) универсальные методы
б) лабораторные методы
в) технологические методы
г) полевые методы

3. Какие методы применяются во всех типах клиентских организаций независимо от форм собственности, отраслевой принадлежности, масштабов деятельности?
а) универсальные методы
б) лабораторные методы
в) технологические методы
г) полевые методы

4. К какой группе методов относятся деловые игры?
а) универсальные методы
б) лабораторные методы
в) технологические методы
г) полевые методы

5. Как называется существенное переосмысление деловых процессов в организации для достижения значительного улучшения таких показателей ее деятельности, как стоимость, качество, сервис, темпы?
а) бизнес-планирование
б) коучинг
в) реинжиниринг
г) управленческий аудит

6. Что представляет собой выявление и анализ управленческих проблем в части философии бизнеса, анализа внешней и внутренней среды?
а) бизнес-планирование
б) коучинг
в) реинжиниринг
г) управленческий аудит

7. Какой уровень качества консультационных услуг в соответствии с международной классификацией сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг?
а) базовый уровень
б) соблюдение параметров
в) общее управление качеством
г) нет верного ответа

8. Какой уровень качества консультационных услуг в соответствии с международной классификацией направлен на контроль процесса консультирования на всех этапах?
а) базовый уровень
б) соблюдение параметров
в) общее управление качеством
г) нет верного ответа

9. Какой уровень качества консультационных услуг в соответствии с международной классификацией заключается в концентрации усилий на повышении квалификации консультантов и развитии их профессиональных качеств?
а) базовый уровень
б) соблюдение параметров
в) общее управление качеством
г) нет верного ответа

10. Что входит в структуру отчета о результатах консультирования?
а) цель, программа и методика исследования
б) результаты диагностических интервью
в) пути решения выявленных проблем
г) все ответы верны

ТЕМА 1.5
1. Какое интервью представляет собой обычный перечень вопросов об особенностях организации: производственном профиле, финансовом положении, персонале, состоянии рынка, конкурентах, поставщиках, потребителях, причинах приглашения консультанта и т.п.?
а) ознакомительное интервью
б) развивающее интервью
в) интервью по целям
г) интервью по проблемам

2. При каком интервью консультант активно взаимодействует с респондентом (сотрудником организации), проблематизирует его суждения и полемизирует с ним в тех случаях, когда высказывания респондента выглядят поверхностными, непонятными?
а) ознакомительном интервью
б) развивающем интервью
в) интервью по целям
г) интервью по проблемам

3. При каком интервью выясняется степень совпадения представлений о целях организации среди руководящего состава?
а) ознакомительном интервью
б) развивающем интервью
в) интервью по целям
г) интервью по проблемам

4. При каком интервью собственно выявление проблем начинается в процессе самодиагностики организации и на этапе интервью по целям?
а) ознакомительном интервью
б) развивающем интервью
в) интервью по целям
г) интервью по проблемам

5. Как называется незаметное для руководителя воздействие на него со стороны подчиненных в интересах последних?
а) манипулирование
б) декларирование
в) позиционирование
г) консультирование

6. Какой анализ позволяет учесть отношение разных групп коллектива к предполагаемым изменениям, определить лиц, которых целесообразно вовлечь в реализацию новшеств, выявляет группы, которые будут оказывать сопротивление предстоящим изменениям?
а) ретроспективный анализ
б) позиционный анализ
в) стратегический анализ
г) экономический анализ

7. Когда по времени проводится анализ документации?
а) во время интервью
б) после интервью

в) до интервью
г) не проводится вообще

8. Какой показатель определяется как отношение количества выполненных решений к общему количеству принятых?
а) трудоемкость
б) фондоотдача
в) рентабельность
г) осуществляемость (выполнение) управленческих решений

9. На содержании каких приказов индивидуальные особенности руководителя не сказываются или сказываются незначительно?
а) предопределенных приказов
б) инициативных приказов
в) случайных приказов
г) распорядительных приказов

10. Содержание каких предполагает индивидуальный вклад руководителя?
а) предопределенных приказов
б) инициативных приказов
в) случайных приказов
г) распорядительных приказов

Раздел 2. Консалтинг как процесс, деятельность консультационной службы и бизнес
ТЕМА 2.1
1. Что не должен делать консультант, для того чтобы клиент распространял доброжелательную информацию?
а) подстраивать свою работу под стиль, принятый в консультируемой организации
б) избегать вмешательства во внутреннюю политику консультируемой организации
в) делать меньше, чем обещал
г) сохранять конфиденциальность информации, как о консультируемой организации, так и о ее сотрудниках

2. Какие существуют способы взаимодействия консультанта с клиентом?
а) в качестве исполнителя
б) в качестве специалиста (эксперта)
в) в качестве сотрудничающего партнера
г) все ответы верны

3. При каком способе взаимодействия клиент видит в консультанте дополнительного исполнителя?
а) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве исполнителя
б) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта)
в) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера
г) нет верного ответа

4. При каком способе взаимодействия консультант обладает полномочиями самостоятельно планировать и осуществлять процесс консультирования?
а) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве исполнителя
б) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта)
в) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера
г) нет верного ответа

5. При каком способе взаимодействия консультант начинает строить отношения с клиентом, считая, что эффективно решать проблемы менеджмента можно только путем объединения своих консалтинговых знаний и навыков со знаниями руководителя организации?
а) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве исполнителя

б) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта)
в) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера
г) нет верного ответа

6. Каких правил должен придерживаться клиент, чтобы консультирование дало хорошие результаты?
а) выбрать подходящего консультанта
б) активно участвовать в процессе консультирования
в) следить за ходом выполнения задания
г) все ответы верны

7. На каком этапе жизненного цикла консалтингового проекта консультант и клиент пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсуждают и определяют проблему, из-за которой был приглашен консультант по управлению, и на этой основе договариваются об объеме задания?
а) подготовительном этапе
б) этапе постановки диагноза
в) этапе планирования изменений
г) этапе внедрения проекта

8. Цель какого этапа жизненного цикла консалтингового проекта – детально изучить проблему, стоящую перед клиентом, выявить факторы, влияющие на данную проблему, и подготовить необходимую информацию для принятия решения об организации дальнейшей работы?
а) подготовительного этапа
б) этапа постановки диагноза
в) этапа планирования изменений
г) этапа внедрения проекта

9. На каком этапе жизненного цикла консалтингового проекта закладываются основы для выбора наилучшего варианта решения проблемы?
а) подготовительном этапе
б) этапе постановки диагноза
в) этапе планирования изменений
г) этапе внедрения проекта

10. На каком этапе жизненного цикла консалтингового проекта минимизируется размер команды консультантов, присутствующих в консультируемой организации?
а) подготовительном этапе
б) этапе постановки диагноза
в) этапе планирования изменений
г) этапе внедрения проекта

ТЕМА 2.2
1. Какие компании иногда называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг»?
а) многофункциональные компании
б) международные компании
в) развивающиеся компании
г) специализированные компании

2. Какое консалтинговое подразделение образуется в пределах организации для оказания консалтинговых услуг подразделениям этой же организации.?
а) внешнее
б) внутреннее
в) независимое
г) случайное

3. Знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы руководства, культуры и политики – это преимущество…
а) внешнего консультирования
б) независимого консультирования
в) внутреннего консультирования
г) случайного консультирования

4. Что стимулирует разнообразие клиентов и рынков услуг, применяемых подходов и участвующих личностей?
а) формирование разветвленной структуры консультационной службы, включающей консалтинговые компании (крупные, средние, мелкие)
б) внутренних консультантов в организации
в) одиночных (индивидуальных) консультантов и консультирующих преподавателей
г) все ответы верны

5. Для какой категории специалистов консалтинг является бизнесом?
а) одиночных (индивидуальных) консультантов
б) консультирующих преподавателей
в) внутренних консультантов
г) нет верного ответа

6. Как называется план действий по завоеванию компанией (консультантом) выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества?
а) тактика
б) стратегия
в) менеджмент
г) маркетинг

7. Каковы требования к уровню квалификации старшего консультанта?
а) освоение консалтинговых навыков
б) навыки в управлении консалтинговыми проектами
в) наличие глубоких знаний отрасли (отраслей)
г) развитие нового бизнеса и управление фирмой

8. Что принимается во внимание при определении базовых клиентов?
а) размеры организации потенциального клиента (малые, средние, крупные)
б) сложность системы управления организации клиента
в) предельно возможное количество обслуживаемых клиентов
г) все ответы верны

9. Что основывается на анализе отношений между компанией (консультантом) и его текущими клиентами?
а) исследование существующего рынка консалтинговых услуг
б) исследование потенциального рынка консалтинговых услуг
в) исследование первичного рынка консалтинговых услуг
г) исследование вторичного рынка консалтинговых услуг

10. Для анализа какого рынка изучаются различные источники информации (деловые публикации, отчеты, журналы, официальная статистика, биржевая информация, индивидуальные контакты, интервью и т.д.)?
а) исследование существующего рынка консалтинговых услуг
б) исследование потенциального рынка консалтинговых услуг
в) исследование первичного рынка консалтинговых услуг
г) исследование вторичного рынка консалтинговых услуг

ТЕМА 2.3

1. Что может иметь консультант в начале своей деятельности?
а) опыт
б) заслуги
в) имидж
г) призы

2. Что является маркетингом в сфере консалтинга?
а) определение стратегии консалтинговой компании
б) поиск клиентов и определение их потребностей
в) продажа качественной консалтинговой услуги и сохранение клиента на перспективу
г) все ответы верны

3. Что является ядром маркетинга консалтинговых услуг?
а) формирование имиджа
б) знание рынка маркетинговых услуг
в) корпоративная культура
г) продвижение товара на рынок

4. Признаком высокого имиджа является такая оценка деятельности консультанта, при которой ...
а) клиенты не рекомендуют его другим клиентам
б) клиенты рекомендуют его другим потенциальным клиентам
в) клиенты негативно отзываются о результатах его деятельности
г) клиенты не хотят упоминать о нем

5. Почему консалтинговые услуги не нуждаются в массовой рекламе?
а) массовая реклама очень дорогая
б) массовая реклама часто раздражает потенциальных потребителей
в) они не являются услугами массового спроса
г) нет верного ответа

6. Что нужно для того чтобы войти в консалтинговый бизнес и приобрести опыт?
а) наняться в консалтинговую компанию в качестве наемного работника
б) наняться в консалтинговую компанию, согласившись на частичную занятость
в) устроиться на неоплачиваемую работу в небольшую консалтинговую фирму
г) все ответы верны

7. Какая реклама включает упоминания в газетах, журналах и справочниках?
а) реклама в печати
б) реклама в Интернете
в) наружная реклама
г) спонсорская деятельность

8. Какая реклама включает в себя размещение информации о сайте консалтинговой компании в каталогах, регистрацию в поисковых системах, баннерную рекламу (размещение своей рекламной информации на сайтах потенциальных клиентов)?
а) реклама в печати
б) реклама в Интернете
в) наружная реклама
г) спонсорская деятельность

9. Какая реклама консалтинговых услуг считается малоэффективной?
а) реклама в печати
б) реклама в Интернете
в) наружная реклама
г) спонсорская деятельность

10. Какая реклама подразумевает финансовую или иную поддержку различных видов деятельности: общественной, спортивной, культурной и пр., в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки?

а) реклама в печати

б) реклама в Интернете

в) наружная реклама

г) спонсорская деятельность

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценивания при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40-59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60-79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка отлично»)

Вопросы для устного опроса

ТЕМА 1.1
1. Сущность консалтинга
2. Эволюция развития консалтинга
3. Причины востребованности услуг консультантов по управлению
4. Причины популярности профессии консультанта по управлению
5. Типология консультантов
6. Требования к консультанту по управлению

ТЕМА 1.2
1. Классификация консультационной деятельности
2. Консалтинг в области управления
3. Аутсорсинг как направление консалтинга
4. Типология консультирования
5. Деловые услуги
6. Управленческий консалтинг

ТЕМА 1.3
1. Базовые ценности организации
2. Проблемы организаций с позиции консалтинга
3. Типовые методы самодиагностики организации

ТЕМА 1.4
1. Классификация методов консультирования
2. Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем
3. Формирование фонда методов
4. Качество консультационных услуг
5. Результативность и эффективность консультирования

ТЕМА 1.5
1. Диагностическое интервью: виды и способы проведения
2. Анализ распорядительной документации
3. Диагностическое наблюдение за поведением в организации
4. Анкетирование и его особенности

ТЕМА 2.1
1. Особенности взаимодействия консультанта с клиентом
2. Консалтинговый проект
3. Консультирование и изменения в организации

ТЕМА 2.2
1. Структура консультационной службы
2. Профессиональная деятельность консалтинговых компаний
3. Профессиональные консалтинговые ассоциации

ТЕМА 2.3
1. Маркетинг в сфере консалтинга
2. Ценообразование консалтинговых услуг
3. Финансовое планирование в консалтинговых компаниях

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и	«удовлетворительно»

теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Блок Б
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Задания для контрольной работы (заочная форма обучения)

Вариант 1

Вопрос №1. Этапы разработки консалтинговых проектов

Вопрос №2. Основные работы, выполняемые консалтинговыми компаниями

Тесты:

1. Как называется специализированный вид деятельности, который связан с проектной, информационной, консультативной поддержкой различных процессов, а также деятельность по независимой экспертной оценке деятельности?

а) консалтинг

б) процесс консультирования

в) менеджмент

г) маркетинг

2. Для какого консультирования характерны экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу?

а) маркетингового

б) информационного

в) экспертного

г) процессного

3. Как называется способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения?

а) управляемость

б) инновационность

в) клиентность

г) гибкость

4. Какой стадии жизненного цикла организации характерен признак доминирования двух ориентаций: все упорядочить и повысить качество?

а) младенчеству

б) юности

в) расцвету

г) бюрократизации

5. На каком этапе жизненного цикла консалтингового проекта минимизируется размер команды консультантов, присутствующих в консультируемой организации?

а) подготовительном этапе

б) этапе постановки диагноза

в) этапе планирования изменений

г) этапе внедрения проекта

Вариант 2

Вопрос №1. Понятие управленческого консультирования как сферы человеческой деятельности

Вопрос №2. Внутренний и внешний управленческий консалтинг. Их преимущества и недостатки

Тесты:

1. Как называется совокупность последовательных действий и рекомендаций, направленных на повышение эффективности функционирования организации клиента, при этом консультант отвечает лишь за качество рекомендаций?

а) консалтинг

б) процесс консультирования

в) менеджмент

г) маркетинг

2. Для какого консультирования характерна организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта?

а) маркетингового

б) обучающего

в) экспертного

г) процессного

3. Как называется свойство объекта управления подчиняться действию управления?

а) управляемость

б) инновационность

в) клиентность

г) гибкость

4. Какой стадии жизненного цикла организации характерен признак перехода борьбы за влияние, ресурсы, посты в конфликтность и взаимную отчужденность?

а) младенчеству

б) юности

в) расцвету

г) бюрократизации

5. При каком способе взаимодействия консультант обладает полномочиями самостоятельно планировать и осуществлять процесс консультирования?

а) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве исполнителя

б) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта)

в) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера

г) нет верного ответа

Вариант 3

Вопрос №1. Требования, предъявляемые профессией к управленческому консультанту

Вопрос №2. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе

Тесты:

1. Как называется специалист, который способен влиять на отдельную личность, группу или организацию в целом, но не обладает непосредственной властью над людьми в этой организации?

а) руководитель

б) менеджер

в) консультант по управлению

г) маркетолог

2. Какой консультант предоставляет клиенту готовое решение?

а) экспертный

б) процессный

в) маркетинговый

г) информационный

3. Как называется соответствие организации потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры?

а) управляемость

б) инновационность

в) клиентность

г) гибкость

4. Какой стадии жизненного цикла организации характерен признак преобладания в планировании интуиции?

а) младенчеству

б) юности

в) расцвету

г) бюрократизации

5. При каком способе взаимодействия клиент видит в консультанте дополнительного исполнителя?

а) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве исполнителя

б) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта)

в) при взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера

г) нет верного ответа

Вариант 4

Вопрос №1. Психологические механизмы взаимодействия консультанта и клиента

Вопрос №2. Экспертное, процессное, проектное, обучающее консультирование и их особенности

Тесты:

1. На что направлена деятельность консультанта по управлению?

а) на исследование внешнего рынка

б) на производительность труда

в) на основные фонды предприятия

г) непосредственно на совершенствование организации бизнеса клиента

2. Какой консультант находит вместе с клиентом решение, которое клиент воспринимает как собственное?

а) экспертный

б) процессный

в) маркетинговый

г) информационный

3. Какие проблемы встречаются в строении организации?

а) господство структуры над функцией

б) замкнутость подразделений

в) бюрократия

г) все ответы верны

4. Какой стадии жизненного цикла организации характерен признак повышенного интереса к новому?

а) младенчеству

б) юности

в) расцвету

г) бюрократизации

5. Что позволяет оценить соотношение предопределенных и инициативных приказов?

а) управленческую активность руководителя

б) степень инновационности организации

в) конфиденциальность информации

г) нет верного ответа

Вариант 5

Вопрос №1. Понятие «система клиента»

Вопрос №2. Концепция глубокого и интегрированного консультирования

Тесты:

1. За что несет ответственность консультант по управлению?

а) за качество и законченность совета

б) за последствия использования совета

в) за полученные результаты после изменений

г) нет верного ответа

2. Для какого консультирования характерно предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекционных и семинарских занятий, тренингов, имитационных игр, разбора конкретных ситуаций и т.д.?

а) маркетингового

б) информационного

в) обучающего

г) экспертного

3. К каким проблемам относится подавление развития функционированием?

а) проблемы в строении организации

б) проблемы в управленческих решениях

в) проблемы в строении организации

г) проблемы в продвижении организации

4. Какое интервью представляет собой обычный перечень вопросов об особенностях организации: производственном профиле, финансовом положении, персонале, состоянии рынка, конкурентах, поставщиках, потребителях, причинах приглашения консультанта и т.п.?

а) ознакомительное интервью

б) развивающее интервью

в) интервью по целям

г) интервью по проблемам

5. Что позволяет оценить соотношение приказов в инициативной группе?

а) управленческую активность руководителя

б) степень инновационности организации

в) конфиденциальность информации

г) нет верного ответа

Вариант 6

Вопрос №1. Основные этапы процесса консультирования

Вопрос №2. Методология и методы управленческого консультирования

Тесты:

1. Какой капитал является основным для вхождения в сферу консалтинга?

а) основной

б) интеллектуальный

в) оборотный

г) финансовый

2. Как называется один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне?

а) демпинг

б) бартер

в) маркетинг

г) аутсорсинг

3. Что не относится к проблемам в организационных отношениях?

а) господство структуры над функцией

б) неуправляемость

в) преобладание личных отношений над служебными

г) бессубъектность

4. При каком интервью выясняется степень совпадения представлений о целях организации среди руководящего состава?

а) ознакомительном интервью

б) развивающем интервью

в) интервью по целям

г) интервью по проблемам

5. Кто является адресатами приказов руководителя?

а) заместители руководителя (второй уровень после руководителя)

б) начальники основных служб (третий уровень после руководителя)

в) начальники подразделений (четвертый уровень после руководителя)

г) все ответы верны

Вариант 7

Вопрос №1. Методы работы консультантов

Вопрос №2. Коучинг как модель управленческого консалтинга

Тесты:

1. Консультанты по управлению могут легко оставить этот бизнес, поскольку …

а) это тяжелый физический труд

б) имеют низкую оплату своего труда

в) пользуются высоким спросом в организациях, которым необходимы талантливые руководители

г) нет верного ответа

2. Как называется услуга по созданию сетей и баз данных, установке программных продуктов, обучению пользователей?

а) информационное обслуживание

б) управленческое консультирование

в) аудит

г) рекрутмент

3. Какой метод самодиагностики организации рассматривает совпадение проблемных акцентов на сгруппированных рисунках с четырехугольниками и рисунках с образами организации?

а) метод анализа управленческих ошибок

б) метод анализа проблем организации

в) «Метафора»

г) «Крестовина»

4. При каком интервью консультант активно взаимодействует с респондентом (сотрудником организации), проблематизирует его суждения и полемизирует с ним в тех случаях, когда высказывания респондента выглядят поверхностными, непонятными?

а) ознакомительном интервью

б) развивающем интервью

в) интервью по целям

г) интервью по проблемам

5. Задания по изменению или введению новых правил работы, отчетности, делопроизводству и т.п. – это решения по …

а) коммуникации

б) производству

в) организации

г) сбыту

Вариант 8

Вопрос №1. Особенности управленческого консультирования

Вопрос №2. Бенчмаркинг и бизнес-разведка

Тесты:

1. Какие принципы характерны для управленческого консультирования?

а) профессионализм

б) совещательный характер

в) независимость

г) все ответы верны

2. Как называется услуга по выявлению и анализу проблем управления и определению путей их решения?

а) информационное обслуживание

б) управленческое консультирование

в) аудит

г) рекрутмент

3. Какой метод самодиагностики организации используется для преодоления неизбежной психологической напряженности между консультантом и персоналом организации?

а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

4. При каком интервью собственно выявление проблем начинается в процессе самодиагностики организации и на этапе интервью по целям?

а) ознакомительном интервью
б) развивающем интервью
в) интервью по целям
г) интервью по проблемам

5. Содержание каких приказов предполагает индивидуальный вклад руководителя?

а) предопределенных приказов
б) инициативных приказов
в) случайных приказов
г) распорядительных приказов

Вариант 9

Вопрос №1. Консалтинг как форма бизнеса

Вопрос №2. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации

Тесты:

1. Консультанты по вопросам управления какой группы решают конкретные управленческие задачи и оказывают помощь клиенту в следующих достаточно узких областях знаний: экономических, юридических, технических, аудиторских и т.п.?

а) специалисты
б) универсалы
в) профессионалы
г) любители

2. Как называется услуга по проведению независимой проверки бухгалтерской отчетности, управляемости и т.д.?

а) информационное обслуживание
б) управленческое консультирование
в) аудит
г) рекрутмент

3. Какой метод самодиагностики организации в качестве материала использует список проблем, который обсуждается?

а) метод анализа управленческих ошибок
б) метод анализа проблем организации
в) «Метафора»
г) «Крестовина»

4. Какой анализ позволяет учесть отношение разных групп коллектива к предполагаемым изменениям, определить лиц, которых целесообразно вовлечь в реализацию новшеств, выявляет группы, которые будут оказывать сопротивление предстоящим изменениям?

а) ретроспективный анализ
б) позиционный анализ
в) стратегический анализ
г) экономический анализ

5. На содержании каких приказов индивидуальные особенности руководителя не сказываются или сказываются незначительно?

а) предопределенных приказов
б) инициативных приказов
в) случайных приказов
г) распорядительных приказов

Вариант 10

Вопрос №1. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой

Вопрос №2. Консультирование по вопросам организационных изменений и развития

Тесты:

1. Консультанты по вопросам управления какой группы готовят и координируют глобальные задания, требующие сочетания знаний и умений?

а) специалисты

б) универсалы

в) профессионалы

г) любители

2. Как называется услуга по подбору и оценке управленческих кадров, оценке рынка труда и трудоустройству?

а) информационное обслуживание

б) управленческое консультирование

в) аудит

г) рекрутмент

3. Какой метод самодиагностики организации является одним из эффективных приемов вовлечения клиента в консалтинговый процесс?

а) метод анализа управленческих ошибок

б) метод анализа проблем организации

в) «Метафора»

г) «Крестовина»

4. Когда по времени проводится анализ документации?

а) во время интервью

б) после интервью

в) до интервью

г) не проводится вообще

5. Какой показатель определяется как отношение количества выполненных решений к общему количеству принятых?

а) трудоемкость

б) фондоотдача

в) рентабельность

г) осуществляемость (выполнение) управленческих решений

Критерии и шкалы оценивания контрольной работы

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Ответ не был дан или не соответствует минимальным критериям	«неудовлетворительно»
Ответ был со значительным количеством недостатков, но соответствует минимальным критериям	«удовлетворительно»
Ответ был верным с незначительным количеством ошибок (до 15%)	«хорошо»
Ответ был полным с незначительным количеством неточностей	«отлично»

Темы для написания реферата (доклада, сообщения, презентации)

1. Повышение эффективности деятельности организаций после внедрения предложений консультантов по управлению
2. Основные принципы управленческого консультирования
3. Комплекс требований к консультанту как к профессионалу, при отсутствии которых его успешная деятельность невозможна
4. Взаимодействие консультанта и клиента в рамках процессного консультирования
5. Передача консалтинговой фирме функций, связанных с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета
6. Разнообразные методы исследования проблем клиента и подготовки решений этих проблем
7. Оценка управляемости организации по двум основным параметрам
8. Разрыв между принятием решений и их выполнением как проблема организаций с позиции консалтинга
9. Сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации
10. Критерии результативности для консультационной организации
11. Результаты совместной деятельности консультанта и клиента
12. Система измерителей и оценок в клиентской организации
13. Особенности развивающего интервью, интервью по целям, интервью по проблемам
14. Активное диагностическое наблюдение: включенное, участвующее и проблематизирующее наблюдение
15. Использование тестов в качестве основного способа проверки знаний работников и особенностей их характера с целью обеспечения максимально возможного психологического комфорта и возможностей для выполнения работы
16. Способы взаимодействия консультанта с клиентом: в качестве исполнителя; в качестве специалиста (эксперта); в качестве сотрудничающего партнера
17. Типовые фазы этапа постановки диагноза: описание проблемы, сбор и анализ информации, представление промежуточного отчета (обратная связь с клиентом)
18. Основные виды и причины изменений в организациях
19. Формирование разветвленной структуры консультационной службы, включающей консалтинговые компании (крупные, средние, мелкие), внутренних консультантов в организации, одиночных (индивидуальных) консультантов и консультирующих преподавателей
20. Учет реакции на изменение во внешней среде при выработке стратегии
21. Взаимосвязь между занимаемой должностью и требованиями к квалификации консультанта
22. Способы приобретения опыта консалтинговой деятельности
23. Благотворительная деятельность для некоммерческих организаций с целью поддержания своего имиджа или приобретения первичного опыта работы
24. Обобщенная структура расходов консалтинговых компаний

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
«отлично»	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
«хорошо»	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно. Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками
«удовлетворительно»	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении
«неудовлетворительно»	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ «неудовлетвори-тельно»	Изложенный, раскрытый ответ «удовлетвори-тельно»	Законченный, полный ответ «хорошо»	Образцовый ответ «отлично»
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint).	Использованы информационные технологии (PowerPoint)	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более	Широко использованы информационные технологии

	Больше 4 ошибок в представляемой информации.	частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	2 ошибок в представляемой информации.	(PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с привидением примеров.

Комплексное практическое задание

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЗАДАНИЯМИ

Реализация учебных целей по формированию умений достигается путем выполнения сквозного задания, состоящего из упражнений:

Задание 1 – формулирование внешних и внутренних проблем организации.

Задание 2 – оценка необходимости решения проблем.

Задание 3 – принятие решения о привлечении консультантов для решения одной из проблем.

Задание 4 – оценка сильных и слабых сторон разных видов консультационных фирм и консультантов.

Задание 5 – оценка возможностей создания службы внутренних консультантов в организации.

Задание 6 – формирование списка консультационных фирм и консультантов.

Задание 7 – разработка технического задания для консультационных фирм и консультантов.

Задание 8 – выбор формы оплаты труда консультантов.

Задание 9 – подготовка проекта контракта.

Задание 10 – выбор модели консультирования.

Задание 11 – проектирование процесса решения проблем.

Задание 12 – определение методов работы на разных этапах консультационного процесса.

Задание 13 – разработка системы комплексной оценки эффективности ожидаемых результатов.

Все задания (за исключением 5) охватывают предпроектную стадию консультационного процесса, так как результаты консультирования во многом определяются качеством подготовки клиента к работе с консультантами и знанием им основ управления процессом консультирования.

Задания 1-9 выполняются под руководством преподавателя-инструктора.

Задания № 10-13 рассчитаны на совместную работу клиента и консультантов. Их рекомендуется проработать в форме деловой игры, разделив группу слушателей на две части: представителей клиентной и консультационной организаций.

Задание 1. **Формирование внешних и внутренних проблем организации.**

Сформулируйте проблемы с указанием причин их возникновения, которые могут быть предметом вашего рассмотрения при принятии решения о найме консультантов, и запишите их в табл. 1.

Таблица 1 – Внешние и внутренние проблемы организации

Проблемы	Причины возникновения
Внешние проблемы 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Внутренние проблемы 1. 2. 3.	

Проблемы	Причины возникновения
4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	

Задание 2. **Оценка необходимости решения проблем**

Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Результаты запишите в табл. 2. Ранжирование произведите по схеме: наивысший общий балл проблемы – ранг 1, наименьший – ранг 10.

Таблица 2 – Необходимость решения проблемы

Проблемы	Оценка проблемы				
	Динамика	(+; 0; -)	Значимость	(1-5)	Разрешающая
Внешние проблемы 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Внутренние проблемы 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.					

Задание 4. **Принятие решения о привлечении консультантов для решения одной из проблем.**

Оцените внешние и внутренние проблемы вашей организации с позиции возможности их решения собственными силами, проставляя балл от 1 до 5. Низкая оценка (и соответствующий ранг) означает, что клиентная организация не может рассчитывать на успех при самостоятельном решении. Результаты занесите в табл.3.

Таблица 3 – Возможности решения проблемы собственными силами

Проблемы	Оценка возможности решения проблемы собственными силами	
	Балл (1-5)	Ранг (1-5)
Внешние проблемы 1. 2. 3.		

Проблемы	Оценка возможности решения проблемы собственными силами	
	Балл (1-5)	Ранг (1-5)
4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Внутренние проблемы 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		

Вывод: проблемы, которые имеют наиболее высокий ранг с точки зрения необходимости их решения (задание 2) и наименьший с точки зрения возможности решения собственными силами, целесообразно преодолевать под руководством консультантов.

Задание 4. **Оценка сильных и слабых сторон разных видов консультационных фирм и консультантов.**

Определитесь, с кем вы хотите работать (сотрудничать) при решении проблемы, выделенной в задании 3: с иностранными или отечественными специалистами. Проанализируйте все плюсы и минусы работы с теми и другими и результаты оформите в табл. 4.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны разных видов консультационных фирм и консультантов

Консультационные фирмы и консультанты	Сильные стороны (достоинства)	Слабые стороны (недостатки)
Отечественные индивидуальные консультанты		
Иностранные индивидуальные консультанты		
Отечественные консультационные организации		
Иностранные организации		

Задание 5. Оценка возможностей создания службы внутренних консультантов в организации.

Проанализируйте деятельность внутренних консультантов и оцените возможности создания службы внутренних консультантов в вашей организации. Заполните табл. 5.

Таблица 5 – Сильные и слабые стороны службы внутренних консультантов

Стороны	Перспективы	
	Угрозы	Возможности
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Рекомендации: при введении должности внутреннего консультанта или создании службы внутренних консультантов дайте обоснование: принципов подбора персонала (требования к личностным и профессиональным качествам), формам повышения квалификации, принципов организации труда, системы оценки деятельности внутренних консультантов.

Задание 6. **Формирование списка консультационных фирм и консультантов.**

Проанализируйте реестры и информацию об услугах отечественных и аккредитованных зарубежных консультационных фирм и консультантов и с учетом специфики рассматриваемой проблемы (задание 3) составьте окончательный список кандидатов (табл. 6), из числа которых будет осуществляться выбор консультационной фирмы (консультанта).

Таблица 6 – Список консультационных фирм (консультантов)

Название, год создания, адрес, телефон, наличие офисов в ДНР	Виды деятельности	Специализация по видам консультационных услуг

Задание 7. **Разработка технического задания для консультационных фирм и консультантов.**

Разработайте техническое задание для решения проблемы, выделенной в задании 3.

Задание 8. **Выбор формы оплаты труда консультантов**

Дайте обоснование выбору формы оплаты труда консультантов, которую вы будете использовать при расчете с консультантами, нанятыми для решения проблемы, выявленной в задании 3. Необходимую информацию для оценки возможности и ограничения использования различных форм оплаты труда консультантов приведите в табл. 7.

Таблица 7 – Формы оплаты труда и условия применения

Формы оплаты	Сильные стороны	Слабые стороны	Условия применения
Повременная			
Фиксированная			
Цена от стоимости объекта			
Процент от результата			
Комбинированная			

Задание 9. **Подготовка проекта контракта**

Подготовьте проект контракта на консультационные работы по решению проблемы, выделенной в задании 3. Придерживайтесь при этом рекомендаций, изложенных в табл. 8.

Таблица 8 – Структура и содержание контракта

Структура	Содержание разделов контракта
1. Преамбула	– Название контракта – Место и время заключения – Фиксирование факта заключения контракта – Наименование сторон
2. Основная часть	– Определения и толкования («проект», «задание», «консультационная услуга», «консультант», «стороны» и т. п.)
3. Заключительная часть	– Юридические адреса сторон – Приложения к договору – Подписи сторон

Задание 10. **Выбор модели консультирования**

Дайте обоснование выбора модели консультирования при решении проблемы, выделенной в задании 3, на основании информации, содержащейся в табл. 9.

Таблица 9 – Модели консультирования

Этапы и функции, выполняемые клиентом и консультантом в разных моделях консультирования	Экспертное (нормативное) консультирование		Проектное консультирование (доктор - пациент)		Процессное консультирование (сотрудничество)
	Клиент	Консультант	Клиент	Консультант	Команда (клиент – консультант)
1. Определение проблемы:	+	–	–	+	+
– Самостоятельное определение проблемы	+	–	–	–	–
– Определение проблемы совместно с консультантами	–	–	–	–	+
2. Организация внедрения рекомендаций:	+	–	+	–	+
– Усвоение рекомендаций консультантов	+	–	+	–	+
– Обучение персонала новым методам работы	–	–	–	–	+
– Организация внедрения рекомендаций	+	–	+	–	+
– Определение перспектив дальнейшего сотрудничества	–	–	+	–	+
3. Разработка рекомендаций:	–	+	–	+	+
– Сбор данных и подготовка их в форме, необходимой консультантам	–	–	+	–	+
– Участие в диагностике	+	–	+	–	+
– Контроль за деятельностью консультантов	–	–	–	–	+
– Формирование команды для работы с консультантами	–	–	–	–	+
– Участие в выработке рекомендаций	–	–	–	–	+
– Принятие соответствующих управленческих решений	+	–	+	–	+
– Оценка рекомендаций и					

Этапы и функции, выполняемые клиентом и консультантом в разных моделях консультирования	Экспертное (нормативное) консультирование		Проектное консультирование (доктор - пациент)		Процессное консульти-рование (сотруд-ничество)
	Клиент	Консуль-тант	Клиент	Консуль-тант	Команда (клиент – консультант)
результатов консультирования	+ –	– +	+ –	– +	+ +

Задание 11. **Проектирование процесса решения проблемы**

Выделите стадии, этапы и процедуры процесса консультирования (см. табл. 10) и составьте план работы для решения рассматриваемой проблемы (см. задание 3) по форме табл. 11.

Таблица 10 – Модель процесса консультирования

Стадии процесса консультирования	Этапы процесса консультирования	Процедуры
Предконтрактная стадия	1. Подготовка	1. Первый контакт - клиент завязывает контакт с консультантом; - консультант завязывает контакт с клиентом. 2. Предварительный диагноз проблемы. 3. Планирование заданий. 4. Предложение клиенту. 5. Контракт на консультирование
Контрактная стадия	2. Диагноз	6. Выявление необходимых фактов. 7. Анализ и синтез фактов. 8. Установление обратной связи с клиентом. 9. Отчет по диагностике
	3. Планирование действий	10. Выработка решений. 11. Оценка альтернатив. 12. Предложения по осуществлению изменений. 13. Планирование действий по реализации решений
	4. Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). 15. Корректировка предложений. 16. Обучение персонала
Послеконтрактная стадия	5. Завершение	17. Оценка результатов. 18. Конечный отчет. 19. Расчет по обязательствам. 20. Планы будущего сотрудничества. 21. Уход консультанта

Таблица 11 – Календарный план распределения работ для решения проблемы

Этапы	Процедуры	Содержание работ и исполнители			Сроки
		Клиент	Консультант	Вместе	
1. Подготовка	1. Первый контакт				
	2. Предварительный диагноз проблем				
	3. Планирование заданий консультанту				
	4. Предложение клиенту				
	5. Заключение контракта				
2. Диагноз	6.Выявление необходимых фактов				
	7. Анализ и синтез фактов				
	8. Установление обратной связи				
	9. Отчет по диагностике				
3. Планирование действий	10. Выработка решений				
	11. Оценка альтернатив				
	12.Предложения по осуществлению изменений				
	13. Планирование действий по реализации решений				
4. Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений				
	15.Корректировка предложений				
	16. Обучение персонала				
5. Завершение	17. Оценка результатов				
	18. Конечный отчет				
	19. Расчет по обязательствам				
	20. Планы будущего сотрудничества				
	21. Уход консультанта				

Задание 12. **Определение методов работы на разных этапах консультационного процесса.**

Выберите методы, которые вы предполагаете использовать для решения проблемы, выделенной в задании 3, часть из которых приведена в классификации методов консультирования (табл. 12). Результаты работы оформите в виде табл. 13.

Таблица 12 – Классификация методов консультирования

Группа методов	Этап	Методы
1. Методы анализа состояния (проблем) организации		
Объектно-ориентированные методы	Подготовка	1.1. Реинжиниринг. 1.1.1. Менеджмент – аудит. 1.1.2. Сравнительная оценка эффективности системы управления. 1.1.3. Передача функций контрагенту. 1.1.4. Снижение численности занятых. 1.2. Комплексное управление качеством. 1.2.1.Методы управления качеством продукции. 1.2.2. Сертификация системы качества у изготовителя
2. Методы решения содержательной части проблем		

Группа методов	Этап	Методы
Технические методы	Диагноз	2.1. Методы диагностики. 2.1.1. Методы сбора информации. 2.1.2. Методы обработки информации
	Планиро-вание действий	2.2. Методы решения проблем. 2.2.1. Методы определения проблем. 2.2.2.Методы разработки и оценки решений
	Внедрение	2.3. Методы реализации. 2.3.1. Методы экспериментальной проверки. 2.3.2. Методы переноса результата в реальные условия
3. Методы работы с клиентом		
Методы управления человеческими ресурсами	Завершение	3.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента. 3.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений. 3.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентной организации. 3.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей. 3.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям

Таблица 13 – Методы работы клиента и консультанта на разных этапах консультационного процесса

Этапы	Процедуры	Клиент		Консультант		Совместно	
		Содер-жание работ	Ме то-ды	Содер-жание работ	Ме-то-ды	Содер-жание работ	Ме-то-ды
1. Подготовка	1. Первый контакт						
	2. Предварительный диагноз проблем						
	3. Планирование заданий консультанту						
	4. Предложение клиенту						
	5. Заключение контракта						
2. Диагноз	6. Выявление необходимых фактов						
	7. Анализ и синтез фактов						
	8. Установление обратной связи						
	9. Отчет по диагностике						
3. Плани-рование действий	10. Выработка решений						
	11. Оценка альтернатив						
	12. Предложения по осуществлению изменений						
	13. Планирование действий по реализации решений						
4. Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений						
	15. Корректировка предложений						
	16. Обучение персонала						
5. Завер-шение	17. Оценка результатов						
	18. Конечный отчет						

Этапы	Процедуры	Клиент		Консультант		Совместно	
		Содер-жание работ	Ме то-ды	Содер-жание работ	Ме-то-ды	Содер-жание работ	Ме-то-ды
	19. Расчет по обязательствам						
	20. Планы будущего сотрудничества						
	21. Уход консультанта						

Задание 13. **Разработка системы комплексной оценки эффективности ожидаемых результатов**

Разработайте систему комплексной оценки эффективности ожидаемых результатов решения выявленной в задании 3 проблемы, взяв за основу схему оценки рекомендаций и результатов консультирования. Результаты оформите в табл. 14.

Таблица 14 – Эффективность ожидаемых результатов

Выгоды, получаемые клиентом		Оценка процесса консультирования (выполнение обязательств) со стороны		Выгоды, получаемые консультантом	
прямые	косвенные	клиента	консультанта	прямые	косвенные

Критерии и шкалы оценивания задания

Критерии оценивания	Оценка
Задания не выполнены или выполнены неправильно	«неудовлетворительно»
Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в методологии принятия решений; задание выполнено не полностью или в общем виде	«удовлетворительно»
Составлен правильный алгоритм решения проблемы; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор методик для принятия решения, но проблема решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ	«хорошо»
Составлен правильный алгоритм решения проблемы; в логическом рассуждении, в выборе методик и решении проблемы нет ошибок; задание выполнено рациональным способом	«отлично»

Блок В
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов к зачету

1. Три подхода к определению управленческого консультирования
2. Принципы управленческого консультирования
3. Эволюция развития консалтинга в западных странах
4. Характеристика рынка управленческого консультирования в ДНР
5. Причины востребованности услуг консультантов по управлению
6. Причины популярности профессии консультанта по управлению
7. Типология консультантов по управлению
8. Требования к консультанту по управлению
9. Классификация консультационной деятельности
10. Консалтинг в области управления
11. Аутсорсинг как направление консалтинга
12. Типология консультирования
13. Классификация видов деловых услуг
14. Базовые ценности организации
15. Проблемы в строении организаций с позиции консалтинга
16. Проблемы в организационных отношениях с позиции консалтинга
17. Проблемы в управленческих решениях с позиции консалтинга
18. Метод самодиагностики организации «Метафора»
19. Метод самодиагностики организации «Крестовина»
20. Метод анализа «Жизненного цикла организации» как метод самодиагностики организации
21. Классификация методов консультирования
22. Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем
23. Результативность и эффективность консультирования
24. Диагностическое интервью по целям как метод диагностики организации
25. Диагностическое интервью по проблемам как метод диагностики организации
26. Позиционный анализ организации как метод диагностики организации
27. Измерение управляемости организации на основе анализа распорядительной документации
28. Оценка стиля управления руководителя организации на основе анализа распорядительной документации
29. Активное диагностическое наблюдение как метод диагностики организации
30. Постороннее диагностическое наблюдение как метод диагностики организации
31. Диагностика организации по слабым сигналам
32. Общие требования к тестам для анализа различных ситуаций
33. Структура тестов, которые используются в управленческом консультировании (постановка вопросов и утверждений, расстановка вопросов, формат анкеты и инструкция)
34. Особенности процессов коррекции анкет, сбора данных и анализа результатов исследований
35. Этические проблемы тестирования
36. Особенности взаимодействия консультанта и клиента в качестве исполнителя
37. Особенности взаимодействия консультанта и клиента в качестве специалиста
38. Особенности взаимодействия консультанта и клиента в качестве партнера
39. Краткая характеристика консалтингового проекта
40. Подготовительный этап в консалтинговом проекте
41. Этап постановки диагноза в консалтинговом проекте
42. Этап планирования изменений в консалтинговом проекте
43. Этап внедрения изменений в консалтинговом проекте
44. Этап завершения консалтингового проекта
45. Причины сопротивления изменениям в организации

46. Основные виды изменений в организациях
47. Управление изменениями в организациях
48. Консалтинговые компании в структуре консультационной службы
49. Преимущества и недостатки внутренних консультантов
50. Одиночные консультанты и консультирующие преподаватели в структуре консультационной службы
51. Стратегия консалтинговых компаний
52. Правовые формы консалтингового бизнеса
53. Типичная организационная структура консалтинговой компании
54. Управление выполнением консалтингового проекта
55. Отбор кадров в консалтинговую компанию
56. Обучение кадров в консалтинговых компаниях
57. Организационная культура в консалтинговых компаниях
58. Профессиональные консалтинговые ассоциации в западных странах
59. Особенности маркетинга в сфере консалтинга
60. Особенности рекламы консалтинговых услуг
61. Контакты без предупреждения при продвижении консалтинговых услуг
62. Бесплатные и платные консалтинговые услуги
63. Определение цены консалтинговых услуг
64. Виды оплаты консалтинговых услуг
65. Финансовое планирование в консалтинговых компаниях

Шкала оценивания

<table>
<tr><th>Экзамен,
зачет с оценкой,
курсовые работы
(проекты), практики</th><th>Зачет</th><th>Критерии оценивания</th></tr>
<tr><td>«Отлично»</td><td rowspan="3">«Зачтено»</td><td>Сформированные и систематические знания; успешные и систематические умения; успешное и систематическое применение навыков</td></tr>
<tr><td>«Хорошо»</td><td>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания; в целом успешные, но содержащие пробелы умения; в целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка</td></tr>
<tr><td>«Удовлетворительно»</td><td>Неполные знания; в целом успешное, но несистематическое умение; в целом успешное, но несистематическое применение навыков</td></tr>
<tr><td>«Неудовлетворительно»</td><td>«Не зачтено»</td><td>Фрагментарные знания, умения и навыки / отсутствуют знания, умения и навыки</td></tr>
</table>

КОМПЛЕКТ ИТОГОВЫХ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ПК-2.2. *Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений*

Задания закрытого типа

1 *Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:*

Процесс консультирования это...

1) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации
2) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве
3) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
4) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

Ответ: 1

2 *Прочитайте текст и установите последовательность:*

Установите порядок действий консультанта при проведении исследования:

1) анализ данных
2) формирование выводов
3) сбор данных
4) выбор методов исследования

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

Ответ: 4312

3 *Прочитайте текст и установите последовательность:*

Каковы этапы соглашения о сотрудничестве с клиентом?

1) подписание контракта
2) анализ текущей ситуации
3) согласование условий
4) определение целевых результатов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

Ответ: 2431

4 *Прочитайте текст и установите соответствие:*

Соотнесите этические нормы в консалтинге с их содержанием:

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Честность, независимость, объективность.	1	Консультант не должен разглашать информацию, полученную от клиента, третьим лицам без его согласия. Также важно не использовать инсайдерскую информацию в личных целях.
Б	Конфиденциальность	2	Поведение консультанта должно быть направлено на повышение репутации и общественного признания профессии консультанта. Важно уважать профессиональные обязанности и квалификацию своих коллег и тех людей, с которыми консультант работает.
В	Ответственность перед профессией.	3	Консультант должен считать первостепенными потребности и интересы клиента, браться только за ту работу, которую может эффективно

			выполнить.
		4	Консультант должен избегать любых действий и ситуаций, которые могут нанести ущерб его профессиональному долгу или честности. Также важно раскрывать любые особые взаимоотношения, обстоятельства и деловые интересы, которые могут повредить делу, помешать выполнить задание.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: А4Б1В2

5 *Прочитайте текст и установите соответствие:*

Сопоставьте функции консалтинга с их содержанием:

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Аналитика	1	Услуги консультантов могут быть разовые или регулярные в ходе сотрудничества по договору. Направленность услуг определяется задачами, которые ставит клиент перед консалтерами.
Б	Прогнозирование	2	Консалтинговая компания проводит комплексную оценку деятельности фирмы с целью выявления проблемных участков и поиска путей выхода из сложных ситуаций.
В	Экспертные консультации	3	Консалтинговая компания следит за тем, как реализуются разработанные решения и рекомендации.
Г	Ревизия деятельности.	4	На основании научных и собственных методик, а также проведённого ранее анализа эксперт составляет прогноз финансовых и экономических перспектив компании, определяет возможности выхода на новые рынки, развития новых направлений.
		5	Изучаеттекущее положение дел в компании, её место на рынке, имеющиеся бизнес-процессы, эффективность взаимодействия между внутренними подразделениями.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: А5Б4В1Г2

Задания открытого типа

6 *Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.*

Основной фактор производства консультационных услуг – это _____ капитал.

Ответ: интеллектуальный

7 *Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.*

_____ консультант – это консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

Ответ: одиночный

8 *Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту*

	падеже. **_____ консультирование – это взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.**
	Ответ: процессное
9	*Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.* **_____ консалтинг – это комплекс услуг, направленных на оптимизацию системы управления персоналом компании.**
	Ответ: кадровый
10	*Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.* **_____ консалтинг – это комплекс консультационных услуг, которые предоставляют высококвалифицированные специалисты сторонней компании для повышения эффективности ведения бухгалтерского и налогового учёта.**
	Ответ: бухгалтерский
11	*Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа* **Эффективный консультант должен …** 1) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им 2) владеть педагогикой и риторикой 3) обладать навыками системного подхода к решению проблем 4) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента
	Ответ: 23 *Обоснование: Консультант должен уметь доступно доносить информацию и объяснять свои идеи клиентам. Навыки педагогики помогают в обучении клиентов и сотрудников, а риторические навыки важны для убедительной презентации своих предложений и аргументов. Системный подход подразумевает анализ проблемы во взаимосвязи с другими факторами и аспектами, что помогает находить более эффективные и устойчивые решения. Эффективный консультант должен уметь видеть общую картину и учитывать контекст проблемы. Итак, эффективный консультант должен прежде всего уметь общаться, обучать, применять системный подход, а не следовать слепо указаниям клиентов или критиковать конкурентов.*
12	*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа* **Отличительная черта консультанта от менеджера - ...** 1) умение принимать решения 2) широкий кругозор 3) ораторские навыки 4) независимый взгляд на компанию со стороны
	Ответ: 4 *Обоснование: Независимый взгляд на компанию со стороны – это действительно является отличительной чертой консультанта. Консультанты обычно работают на внешней основе и могут предложить объективную, непредвзятую оценку ситуации в компании. Они могут замечать проблемы и предлагать решения, которые могут быть незаметны для внутреннего управления, погружённого в повседневную операционную деятельность. Таким образом, независимый взгляд консультанта на компанию со стороны действительно отличается от роли менеджера, который, как правило, имеет внутреннее, предвзятое понимание процессов и проблем компании.*
13	*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа* **Эффективность консультационных услуг определяется …** 1) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте; 2) желанием консультанта; 3) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения

рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
4) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.

Ответ: 1
Обоснование. Основная цель консультирования – это достижение реальных и ощутимых улучшений в компании-клиенте. Консультанты должны помогать клиентам решать проблемы и достигать желаемых результатов. Если после консультаций не наблюдается положительных изменений, эффективность услуги можно считать низкой.

14 *Прочитайте текст, установите соответствие и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

Соотнесите виды консалтинга с их описаниями:

А	Стратегический консалтинг	1	Специалисты предоставляют экспертные знания и советы в области финансового планирования, управления рисками, финансового анализа и инвестирования.
Б	Управленческий консалтинг	2	Специализируется в создании и реализации маркетинговой стратегии, исследовании рынка, подготовке маркетинговых кампаний и повышении репутации.
В	Финансовый консалтинг	3	Эксперты помогают предприятиям разработать стратегические планы, определить направления развития и принять важные решения.
Г	Маркетинговый консалтинг	4	Фокусируется на улучшении организационной структуры и процессов управления внутри компании. Эксперты помогают оптимизировать процессы принятия решений, улучшить коммуникацию и эффективность работы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: А3Б4В1Г2
Обоснование:
Стратегический консалтинг – фокусируется на долгосрочном планировании и стратегии роста для компании.
Управленческий консалтинг – направлен на улучшение внутренних процессов компании и ее организационной структуры.
Финансовый консалтинг – связан с вопросами финансового управления, в том числе анализом финансовых показателей, планированием и управлением рисками, что точно описано в данном утверждении.
Маркетинговый консалтинг – касается разработки и реализации маркетинговых стратегий и кампаний, что отражено в приведенном описании.
Эти соответствия точно отражают суть каждого вида консалтинга и их отличия друг от друга.

15 *Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

Каковы этапы решения проблемы в процессе консалтинга?
1) реализация решения
2) разработка альтернатив
3) оценка альтернатив
4) формулирование проблемы

Впишите номера ответов в ячейки в нужной последовательности

	Ответ: 4231 *Обоснование: Правильная последовательность этапов решения проблемы в процессе консалтинга:* *1. Формулирование проблемы: Это первый и один из самых важных этапов. Консультант должен ясно определить и понять проблему, с которой сталкивается клиент. Без точного определения проблемы невозможно будет разработать адекватные решения.* *2. Разработка альтернатив: Консультант и команда разрабатывают несколько альтернатив, которые могут помочь решить выявленную проблему.* *3. Оценка альтернатив: На этом этапе проводятся анализ и сравнение предложенных альтернатив, чтобы оценить, какая из них будет наиболее эффективной и целесообразной.* *4. Реализация решения: После завершения предыдущих этапов и выбора наилучшей альтернативы, наступает этап реализации решения.*
16	*Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа* **Каковы этапы оценки эффективности консалтинговых услуг?** 1) сбор данных 2) анализ результатов 3) определение критериев 4) подготовка отчета *Впишите номера ответов в ячейки в нужной последовательности*
	Ответ: 3124 *Обоснование: Правильная последовательность этапов оценки эффективности консалтинговых услуг:* *1. Определение критериев: Этот этап является отправной точкой для оценки эффективности. Необходимо четко определить, какие критерии будут использоваться для измерения успеха консалтинговых услуг.* *2. Сбор данных: После того как критерии установлены, на следующем этапе осуществляется сбор данных. Данные могут включать как внутренние показатели организации, так и внешние.* *3. Анализ результатов: На этом этапе проводится анализ собранных данных в соответствии с заранее определенными критериями.* *4. Подготовка отчета: Заключительный этап включает подготовку итогового отчета, в котором обобщаются собранные данные, проводятся выводы по результатам анализа и даются рекомендации для дальнейших действий.*
17	*Прочитайте текст и установите последовательность* **Установите последовательность этапов внедрения изменений в организации после получения рекомендаций от консультантов.**
	Ответ *1) подготовка команды* *2) обучение сотрудников* *3) внедрение изменений* *4) оценка результатов*
18	*Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме* **Какие типы консультантов по вопросам управления выделяют?** *Дайте характеристику каждого типа.*
	Ответ: *Консультанты по вопросам управления подразделяются на две группы – «универсалы» и «специалисты».* *Знания консультантов «универсалов» должны охватывать теорию организации и управления. «Универсалы» готовят и координируют глобальные задания, требующие сочетания знаний и умений, в том числе и «специалистов». Они обычно занимаются*

	диагностикой организации, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений на основе конкретных наблюдений «специалистов», представлением окончательных предложений клиентам и т.д. *«Специалисты» решают конкретные управленческие задачи и оказывают помощь клиенту в следующих достаточно узких областях знаний: экономических, юридических, технических, аудиторских и т.п. Такие услуги необходимы любой более-менее крупной компании. Решение проблем оценки активов, слияний и разделения компаний, реструктуризация и многое другое становится предметом специализации управленческого консультирования.*
19	*Прочитайте текст и запишите развернутый ответ в свободной форме* **Дайте характеристику аутсорсинга как направления консалтинга**
	Ответ: *Аутсорсинг – один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне. Либо организация передает консалтинговой фирме функции, связанные с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета, для того чтобы сосредоточиться на поиске решений стратегически значимых задач. В этом случае консалтинговая фирма на постоянной основе выполняет часть функций самой организации. Часть работников организации, ранее выполнявших отмеченную функцию, может быть принята на постоянную работу в консалтинговую фирму, но размещаться они могут на прежних рабочих местах в организации, образуя специализированные подразделения консалтинговой фирмы. Процедура управления этими специалистами, как и независимая оценка деятельности организации-клиента находится в ведении консалтинговой фирмы. Тем самым достигается большая эффективность в оценке действительного состояния организации и обеспечивается фокусирование главных специалистов на стратегическом развитии в условиях конкурентной борьбы на рынке.*
20	*Прочитайте текст и запишите краткий ответ в свободной форме* **Дайте определение внутреннего и внешнего управленческого консалтинга, перечислите их преимущества и недостатки.**
	Ответ: *Внутренний управленческий консалтинг предполагает работу внутренних консультантов, которые являются сотрудниками организации.* *Некоторые преимущества:* *- глубокое знание всех нюансов внутренних дел организации, стиля работы и управления, организационной культуры;* *- доступность консультантов в любое время для любого подразделения предприятия;* *- меньшая стоимость услуг по сравнению с внешними консультантами;* *- выше степень ответственности за результаты деятельности, так как внутренние консультанты являются сотрудниками организации;* *- доверие персонала организации.* *Некоторые недостатки:* *- зависимость от руководства;* *- статус и определённая позиция в иерархии управления ограничивают в масштабах и глубине действий по решению проблем;* *- испытывают влияние различных групп и личностей в организации.* *Внешний управленческий консалтинг осуществляют независимые от клиента консалтинговые компании и индивидуальные консультанты.* *Некоторые преимущества:* *- независимость во взглядах и действиях;* *- знание и опыт решения проблем в разных организациях и отраслях;* *- имидж эксперта;* *- возможность содержать в своём штате высокопрофессиональных и*

	высокооплачиваемых консультантов. *Некоторые недостатки:* *- большие затраты времени (нередко до 50%) на сбор и предварительную обработку информации;* *- относительная дороговизна услуг;* *- риск нарушения конфиденциальности.* *Для обеспечения максимальной эффективности процессов развития часто объединяют усилия внутреннего и внешних консультантов.*