

**Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Утверждено  
Научно-методическим советом  
Института  
протокол заседания  
№ 10/20 от 20 мая 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ  
(Б1.В.ОД.3)**

По направлению подготовки  
Направленность подготовки  
Квалификация (степень) выпускника  
(уровень направления подготовки)  
Форма обучения

**38.03.02 Менеджмент  
Менеджмент организации  
  
бакалавр  
очно-заочная**

Рабочий учебный план по  
направлению подготовки (одобрен  
Ученым советом Протокол № 09/20  
от 15 апреля 2021 г.)

Калининград

Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации Б1.В.ОД.3 Управленческий консалтинг  
(наименование РПД с шифром)

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации основной профессиональной образовательной программы внесены следующие изменения/ дополнения:

1. Раздел 5. Обновление перечня образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
2. Раздел 6. Обновление оценочных средств для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
3. Раздел 7 Обновление перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины».
4. Раздел 8 Обновление перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

Разработчик: П.А. Ковалев-Кривонос, канд. техн. наук 18.05.2026 г.  
(ФИО, ученая степень, ученое звание) (дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании научно-методического совета, протокол № 09/25 от 21 мая 2026 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП

Ковалев-Кривонос П.А.

Начальник  
отдела оценки качества образования

Переляева А.М.

18 мая 2026 г.



**Лист согласования рабочей программы дисциплины**

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

Составитель (автор)

П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании Научно-методического совета института, протокол № 10/20 от 20 мая 2021 г.

Регистрационный номер 21ВМ6О3/13

<b>Содержание</b>	<b>Стр.</b>
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	6
5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	32
6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	33
7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	33
8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	34
9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	36
<b>Приложение 1</b> Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	37
<b>Приложение 2</b> Терминологический словарь (глоссарий)	119

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Дисциплина «Управленческий консалтинг» способствует формированию общепрофессиональной компетенции ОПК-3 (Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия).

Целью освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» является формирование у обучающихся практических навыков по организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление трудовыми ресурсами и персоналом организации.

Задачами освоения дисциплины являются:

- дать представление об управленческом консалтинге как средстве решения стратегических и оперативных управленческих задач, организации групповой работы направленной на формирования команды, проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;

- овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;

- овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

### **2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Наиболее отчетливо уровень подготовки будущего менеджера к профессиональной деятельности проявляется в его отношении к логистике, как особом виде деятельности, направленный на управление сквозными потоковыми процессами на всех этапах производственного цикла в соответствии с рыночным спросом.

Базой для изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является знания, полученные при изучении дисциплин «Современные теории менеджмента», «Управленческая психология», «Маркетинг», «Организационное поведение», «Теория организации», «Статистика», «Управление человеческими ресурсами», «Персональный менеджмент», «Основы технологий производственных процессов», «Управление организацией (предприятием)», «Производственный менеджмент».

Завершение формирования компетенции ОПК-3 происходит по окончании прохождения и успешной защиты преддипломной практики для выполнения выпускной квалификационной работы.

Сформированный уровень компетенции позволяет успешно изучать последующие дисциплины учебного плана: «Антикризисное управление», «Бизнес-планирование», «Стратегический менеджмент», «Организационное проектирование»,

### **2.2. Календарный график формирования компетенции\***

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ОПК-3

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
1	Методы принятия управленческих решений			+		
2	Управление организацией (предприятием)		+		+	
3	Управленческий консалтинг				+	
4	Корпоративная социальная ответственность				+	
5	Стратегический менеджмент				+	
6	Антикризисное управление				+	
7	Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая практика))				+	
8	Производственная практика (научно-исследовательская работа)					+

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

#### 3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: анализ, качество, клиент, консультант, консалтинг, метод, организация, проект, услуга, управление.

#### 3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Управленческий консалтинг» являются индикаторы владения компетенцией, характеризующие продвинутый уровень формирования компетенции ОПК-3 - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	<b>На уровне знаний не формирует.</b> <b>На уровне умений не формирует.</b> <b>Владеть:</b> В.1 - овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений; В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.

### 3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ОПК-3
1	Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	<b>40/30</b>	+
2	Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования	<b>56/42</b>	+
3	Экзамен	<b>12/9</b>	+

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

#### 4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	3
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	108/81
В том числе:	
контактная работа обучающихся с преподавателем	28/21
1. По видам учебных занятий:	24/18
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	10/7,5
Занятия семинарского типа	14/10,5
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося – зачет с оценкой	4/3
Самостоятельная работа обучающихся:	80/60
Подготовка к контрольным работам	-
Выполнение творческих заданий	48/36
Курсовое проектирование	-
Подготовка к зачету с оценкой	12/9

#### 4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд./астр.)				Вид контроля
					Лекции	Практ. зан.	Контроль	СРС	
1	Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	7	1-6	<b>36/27</b>	4	6	-	26	Устный опрос. Рубежный контроль
2	Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования	7	7-14	<b>60/45</b>	6	8	-	46	Устный опрос. Рубежный контроль
Промежуточная аттестация		7	14	<b>12/9</b>	-	-	4/3	8/6	Зачет с оценкой
<b>Всего</b>		<b>7</b>	<b>1-14</b>	<b>108/81</b>	<b>10/7,5</b>	<b>14/10,5</b>	<b>4/3</b>	<b>80/60</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

#### 4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 7 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов	Виды занятий: по дидактическим задачам / по способу изложения учебного материала	Оценочное средство	Формируемый результат
1	<b>Раздел 1. Организация финансового учета на предприятии</b>		<b>4</b>			
1.1	Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования	<p>Понятие управленческого консультирования. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг.</p> <p>Факты из истории управленческого консультирования. Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнес-организации.</p> <p>Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость. Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике.</p> <p>Управленческое консультирование как деловая услуга. Основные виды деловых услуг в России: лоббирование, тренинг, бухгалтерское обслуживание, инвестиционное обслуживание, обеспечение информационными технологиями, юридическое обслуживание, аудит, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, управленческое консультирование, инжиниринг.</p>	1	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
1.2	Тема 1.2. Предмет и объект учебной дисциплины. Природа и цели консалтинга. Основные задачи и подходы к управленческому консультированию.	<p>Процесс консультирования. Участники процесса консультирования. Понятие консультанта и клиента.</p> <p>Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности.</p> <p>Основные причины обращения клиентской организации к консультантам.</p> <p>Обоснование решения о приглашении консультантов.</p>	СРС	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
1.3	Тема 1.3. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования.	<p>Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее. С точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.</p>	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2

	Управленческое консультирование в России.	Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. Основные черты процессного консультирования. Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.				
1.4	Тема 1.4. Ролевая природа консультирования	Понятие ролей консультанта. Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта. Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы. Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист – влияние на клиента. Консультант - технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта. Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента. Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом. Обнаружение фактов - консультант в качестве исследователя. Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений.	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
1.5	Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекладывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму. Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта. Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания. Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов. Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство.	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2

		Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами. Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.				
2	<b>Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования</b>		<b>6</b>			
2.1	Тема 2.1. Консалтинговый прогресс.	Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика. Управленческое консультирование – совершенствование управления предприятием. Кадровое консультирование – подбор и расстановка кадров на предприятии. Обучающее консультирование – повышение квалификации существующего персонала предприятия. Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Программный подход к консультированию. Маркетинговый подход к консультированию. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
2.2	Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества	Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Бихевиористические роли консультанта и клиента. Консалтинг и культура. Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях. Методы общения и убеждения. Работа в группе и проведение собраний. Использование тренинга в консалтинге. Методы обучения руководства и персонала. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
2.3	Тема 2.3. Корпоративная культура	Понятие корпоративной культуры. Уровни корпоративной культуры по Э. Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.	-	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2

		<p>Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.</p> <p>Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.</p> <p>Проблема диагностики корпоративной культуры.</p> <p>Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.</p>				
2.4	Тема 2.4. Методы анализа и решения проблем.	<p>Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе. Методы анализа функционирования предприятия.</p> <p>Методы анализа данных и поставленных задач. Методы разработки предложений. Техника творческого мышления. Методы оценки и выбора альтернатив. Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Основные принципы концепции бенчмаркинга. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм». Коучинг.</p>	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
2.5	Тема 2.5. Диагностика в управленческом консультировании.	<p>Организационная диагностика. Цели организационной диагностики.</p> <p>История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике.</p> <p>Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).</p> <p>Традиционные методы работы управленческого консультанта: диагностическое и групповое интервью, наблюдение, опросы, тестирование и др.</p> <p>Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.</p> <p>Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.</p> <p>Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение.</p> <p>Подготовка отчета по итогам организационной диагностики.</p> <p>Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.</p> <p>Нетрадиционные методы в управленческом консультировании: метод оценочной решетки, дерева целей, граф проблем, методы оценки организационного климата в клиентной бизнес-организации. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа.</p>	1	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
2.6	Тема 2.6. Оценка результатов консультирования.	<p>Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную</p>	1	тематическая лекция / лекция-информация с	устный опрос	В.1, В.2

		<p>деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала.</p> <p>Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные.</p> <p>Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнения задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет.</p> <p>Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.</p> <p>Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.</p>		элементами визуализации		
2.7	Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг.	<p>Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как аутсорсинг.</p> <p>Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.</p> <p>Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.</p> <p>Этические аспекты конкуренции в области консультирования.</p> <p>Профессиональные публикации как элемент маркетинга. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.</p>	1	Заключительная тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1, В.2
<b>Всего</b>			<b>10</b>			

#### 4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 6 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий.	Кол-во часов	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса</b>	<b>6</b>			
1	Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования	1			В.1, В.2

	<p>Семинар № 1. 1. Входной контроль: - Метафорическая фасилитация. - Деловая игра «Катастрофа». - Деловая игра «Управленческий консалтинг».</p> <p>Семинар № 2. 1. Фронтальный опрос по теме 1.1: - Понятие управленческого консультирования. Факты из истории управленческого консультирования. - Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость. - Управленческое консультирование как деловая услуга. 2. Темы докладов для круглого стола: - Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг. - Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнес-организации. - Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике. - Основные виды деловых услуг в России: лоббирование, тренинг, бухгалтерское обслуживание, инвестиционное обслуживание, обеспечение информационными технологиями, юридическое обслуживание, аудит, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, управленческое консультирование, инжиниринг.</p>		<p>Деловая игра</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Доклад</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	
2	<p>Тема 1.2. Методологические основы консалтингового процесса</p> <p>Семинар № 3. 1. Решение кейсов по теме 1.2. - Кейс 1. Что хочет российский клиент-руководитель? - Кейс 2. Недостатки в работе отдела по сбыту.</p> <p>Семинар № 4. 1. Фронтальный опрос по теме 1.2: - Предмет и объект учебной дисциплины. - Участники процесса консультирования. - Понятие консультанта и клиента. - Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. 2. Темы докладов для круглого стола: - Природа и цели консалтинга. - Основные задачи и подходы к управленческому консультированию. - Процесс консультирования. - Внешние и внутренние консультанты. - Профессиональная этика в консультационной деятельности.</p>	1	<p>Решение кейсов</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	В.1, В.2

	- Обоснование решения о приглашении консультантов.				
3	<p>Тема 1.3. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования.</p> <p>Семинар № 5. 1. Решение кейсов по теме 1.3. - Кейс 3. Сильные и слабые стороны внутреннего консультанта - Кейс 4. Неопытный консультант.</p> <p>Семинар № 6. 1. Фронтальный опрос по теме 1.3: - Управленческое консультирование в России. - Виды консультационных услуг. - Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. - Основные черты процессного консультирования. - Типология управленческого консультирования. 2. Темы докладов для круглого стола: - Управленческое консультирование в России. - Классификация консультационных услуг: с точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее; с точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. - Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. - Основные черты процессного консультирования. - Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту. - Типология управленческого консультирования.</p>	1	<p>Решение кейсов</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	В.1, В.2
4	<p>Тема 1.4. Ролевая природа консультирования</p> <p>Семинар № 7. 1. Решение кейсов по теме 1.4: Кейс 5. Формулирование проблем фирмы с позиций консультант Кейс 6. Предоставление обратной связи</p> <p>Семинар № 8. 1. Фронтальный опрос по теме 1.4. - Понятие ролей консультанта. - Выбор основных ролей. - Консультант по процессу - Консультант-пропагандист - Консультант - технический эксперт. - Консультант-инструктор и преподаватель. - Консультант-помощник в решении проблем.</p>	1	<p>Решение кейсов</p> <p>Фронтальный опрос</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p>	В.1, В.2

	<p>- Консультант-исследователь.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <p>- Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта.</p> <p>- Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.</p> <p>- Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист – влияние на клиента.</p> <p>- Консультант - технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта.</p> <p>- Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента.</p> <p>- Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом.</p> <p>- Обнаружение фактов - консультант в качестве исследователя. Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений.</p>		Круглый стол	Доклад	
5	<p>Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)</p> <p>Семинар № 9.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 1.5:</p> <p>Кейс 7. Какое решение принял директор?</p> <p>Кейс 8. Какое решение принял директор?</p> <p>Семинар № 10.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.5:</p> <p>Основные причины найма.</p> <p>- Методика выбора консультанта.</p> <p>- Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.</p> <p>- Техническое предложение.</p> <p>- Критерии выбора консультанта.</p> <p>- Определение типа консультанта.</p> <p>- Основные принципы окончательного отбора.</p> <p>- Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.</p> <p>- Порядок оценки предложений.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <p>- Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекладывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму.</p> <p>- Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта.</p> <p>Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.</p> <p>Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.</p>	2	Решение кейсов	Комплект кейсов	В.1, В.2
			Фронтальный опрос	Перечень примерных вопросов	
			Круглый стол	Доклад	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.</li> <li>- Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство.</li> <li>Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.</li> <li>- Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.</li> <li>3. Рубежный контроль по темам 1.1-1.5.</li> </ul>		Тестирование	Комплект тестовых заданий	
	<b>Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования</b>	<b>8</b>			
6	<p>Тема 2.1. Консалтинговый прогресс.</p> <p>Семинар № 11.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.1:  Кейс 9. Мотивы принятия решения.  Кейс 10. Мотивы принятия решения.  Кейс 11. Мотивы принятия решения</p> <p>Семинар № 12.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.1:  - Понятие процесса управленческого консультирования.  - Управленческое консультирование.  - Кадровое консультирование.  - Обучающее консультирование  - Психологическое тестирование.  - Маркетинговое консультирование.  - Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола:  - Понятие процесса управленческого консультирования.  - Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика.  - Управленческое консультирование – совершенствование управления предприятием.  - Кадровое консультирование – подбор и расстановка кадров на предприятии.  - Обучающее консультирование – повышение квалификации существующего персонала предприятия.  - Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.  - Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.  - Программный подход к консультированию.  - Маркетинговый подход к консультированию.  - Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.  - Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений.  - Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная.</p>	1	Решение кейсов	Комплект кейсов	В.1, В.2
			Фронтальный опрос	Перечень примерных вопросов	
			Круглый стол	Доклад	

	- Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.				
7	<p>Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества</p> <p>Семинар № 13</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.2:</p> <p>Кейс 12 Техническое задание на оказание консультационных услуг по совершенствованию системы управления и бизнес-процессов.</p> <p>Кейс 13. Формирование проектной команды.</p> <p>Кейс 14. Навыки управляющего.</p> <p>Кейс 15. Строптивный менеджер.</p> <p>Этические проблемы консультирования. Личностные качества консультанта.</p> <p>Семинар № 14.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Роль заказчика в консультационном проекте.</li> <li>- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.</li> <li>- Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.</li> <li>- Методы общения и убеждения.</li> <li>- Методы обучения руководства и персонала.</li> <li>- Личностные качества консультанта.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультационный проект с точки зрения заказчика.</li> <li>- Роль заказчика в консультационном проекте.</li> <li>- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.</li> <li>- Бихевиористические роли консультанта и клиента.</li> <li>- Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях.</li> <li>- Методы общения и убеждения.</li> <li>- Работа в группе и проведение собраний.</li> <li>- Использование тренинга в консалтинге.</li> <li>- Методы обучения руководства и персонала.</li> <li>- Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.</li> <li>- Этические проблемы консультирования.</li> <li>- Личностные качества консультанта.</li> </ul>	1	Решение кейсов	Комплект кейсов	В.1, В.2
			Фронтальный опрос	Перечень примерных вопросов	
			Круглый стол	Доклад	
8	<p>Тема 2.3. Корпоративная культура</p> <p>Семинар № 15.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.3.</p> <p>Кейс 16. Корпоративная культура.</p> <p>Кейс 17. Команда и корпоративная культура.</p> <p>Кейс 18. Корпоративная культура.</p> <p>Семинар № 16.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2:</p>	1	Решение кейсов	Комплект кейсов	В.1, В.2



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы оценки и выбора альтернатив.</li> <li>- Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.</li> <li>- Рейнжиниринг бизнес-процессов.</li> <li>- Бенчмаркинг. Основные принципы концепции бенчмаркинга.</li> <li>- Аутсорсинг.</li> <li>- Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм».</li> <li>- Коучинг.</li> </ul>				
10	<p>Тема 2.5. Диагностика в управленческом консультировании.</p> <p>Семинар № 19. 1. Решение кейсов по теме 2.5. Кейс 25. Исследование ситуации в научно-исследовательском институте. Кейс 26. Исследование предприятия.</p> <p>Семинар № 20. 1. Фронтальный опрос по теме 2.5.: - Цели организационной диагностики. - Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина). - Традиционные методы работы управленческого консультанта. - Типы и формы интервью, приемы интервьюирования. - Проведение опросов. Правила составления анкет. - Формы анкетирования. - Методы обработки результатов опроса. - Наблюдение.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола: - Организационная диагностика. Цели организационной диагностики. - История организации как источник информации при организационной диагностике. - Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина). - Традиционные методы работы управленческого консультанта: диагностическое и групповое интервью, наблюдение, опросы, тестирование и др. - Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью. - Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса. - Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение. - Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. - Нетрадиционные методы в управленческом консультировании: метод оценочной решетки, дерева целей, граф проблем, методы оценки организационного климата в клиентной бизнес-организации. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа.</p>	1	Решение кейсов	Комплект кейсов	В.1, В.2
			Фронтальный опрос	Перечень примерных вопросов	
			Круглый стол	Доклад	
11	Тема 2.6. Оценка результатов консультирования.	1			В.1, В.2

	<p>Семинар № 21. 1. Решение кейсов по теме 2.6. Кейс 25. Исследование ситуации в научно-исследовательском институте. Кейс 26. Исследование предприятия.</p> <p>Семинар № 22. 1. Фронтальный опрос по теме 2.6.: - Качество консультационных услуг. - Оценка результативности и эффективности консультирования. - Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные. - Оценка процесса консультирования. - Контроль: мониторинг и оценка. - Оценка результатов работы консультанта. - Основные показатели результативности для консультантов.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола: - Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. - Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. - Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала. - Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные. - Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнения задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. - Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента. - Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.</p>		<p>Решение кейсов</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	
12	<p>Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг.</p> <p>Семинар № 23. 1. Решение задач по теме 2.6. 2. Теоретические пояснения к теме 2.7. Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как аутсорсинг.</p>	2	Решение задач	Комплект типовых задач	В.1, В.2

	<p>Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.</p> <p>Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.</p> <p>Этические аспекты конкуренции в области консультирования.</p> <p>Профессиональные публикации как элемент маркетинга. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.</p> <p>Семинар № 24.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.7:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Специфика маркетинга консалтинговых услуг.</li> <li>- Рынок консультационных услуг и его динамика.</li> <li>- Консультирование как аутсорсинг.</li> <li>- Этические аспекты конкуренции в области консультирования.</li> <li>- Профессиональные публикации как элемент маркетинга.</li> <li>- Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.</li> <li>- Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру.</li> <li>- Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга.</li> <li>- Разработка рекламных и представительских материалов.</li> </ul> <p>3. Рубежный контроль по темам 2.1-2.7.</p>		<p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p> <p>Тестирование</p>	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект тестовых заданий</p>	
<b>Всего</b>		<b>14</b>			

### 4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса</b>	<b>26</b>		
1	<p>Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования</p> <p>Подготовка к семинару № 1.</p> <p>1. Изучение теоретических пояснений к теме 1.1.</p> <p>Подготовка к семинару № 2.</p>	<p>4</p> <p>2</p>	<p>Доклад</p>	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и</p>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор основных ролей.</li> <li>- Консультант по процессу</li> <li>- Консультант-пропагандист</li> <li>- Консультант - технический эксперт.</li> <li>- Консультант-инструктор и преподаватель.</li> <li>- Консультант-помощник в решении проблем.</li> <li>- Консультант-исследователь.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта.</li> <li>- Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.</li> <li>- Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист – влияние на клиента.</li> <li>- Консультант - технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта.</li> <li>- Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента.</li> <li>- Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом.</li> <li>- Обнаружение фактов - консультант в качестве исследователя. Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений.</li> </ul>		Доклад	
5	<p>Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)</p> <p>Подготовка к семинару № 9.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 1.5.:</p> <p>Кейс 7. Какое решение принял директор?</p> <p>Кейс 8. Какое решение принял директор?</p> <p>2. Изучение теоретических пояснений к теме 1.5.</p> <p>Подготовка к семинару № 10.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.5.:</p> <p>Основные причины найма.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методика выбора консультанта.</li> <li>- Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.</li> <li>- Техническое предложение.</li> <li>- Критерии выбора консультанта.</li> <li>- Определение типа консультанта.</li> <li>- Основные принципы окончательного отбора.</li> <li>- Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.</li> <li>- Порядок оценки предложений.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p>	6  2          4	Комплект кейсов          Перечень примерных вопросов          Доклад	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>

	<p>- Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекладывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму.</p> <p>- Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта. Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.</p> <p>- Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.</p> <p>- Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство. Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.</p> <p>- Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.</p> <p>3. Подготовка к рубежному контролю по темам 1.1-1.5.</p>		Комплект тестовых заданий	
	<b>Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования</b>	<b>46</b>		
6	<p>Тема 2.1. Консалтинговый прогресс.</p> <p>Подготовка к семинару № 11.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.1: Кейс 9. Мотивы принятия решения. Кейс 10. Мотивы принятия решения. Кейс 11. Мотивы принятия решения</p> <p>2. Изучение теоретических пояснений к теме 2.1.</p> <p>Подготовка к семинару № 12.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.5.: - Понятие процесса управленческого консультирования.</p>	<p>6</p> <p>2</p> <p>4</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p>	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управленческое консультирование.</li> <li>- Кадровое консультирование.</li> <li>- Обучающее консультирование</li> <li>- Психологическое тестирование.</li> <li>- Маркетинговое консультирование.</li> <li>- Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие процесса управленческого консультирования.</li> <li>- Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика.</li> <li>- Управленческое консультирование – совершенствование управления предприятием.</li> <li>- Кадровое консультирование – подбор и расстановка кадров на предприятии.</li> <li>- Обучающее консультирование – повышение квалификации существующего персонала предприятия.</li> <li>- Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.</li> <li>- Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.</li> <li>- Программный подход к консультированию.</li> <li>- Маркетинговый подход к консультированию.</li> <li>- Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.</li> <li>- Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений.</li> <li>- Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная.</li> <li>- Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.</li> </ul>		Доклад	
7	<p>Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества</p> <p>Подготовка к семинару № 13</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.2:</p> <p>Кейс 12 Техническое задание на оказание консультационных услуг по совершенствованию системы управления и бизнес-процессов.</p> <p>Кейс 13. Формирование проектной команды.</p> <p>Кейс 14. Навыки управляющего.</p> <p>Кейс 15. Строптивный менеджер.</p> <p>2. Изучение теоретических пояснений к теме 2.2.</p> <p>Подготовка к семинару № 14.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Роль заказчика в консультационном проекте.</li> <li>- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.</li> <li>- Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.</li> </ul>	6  2          4	Комплект кейсов          Перечень примерных вопросов	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы общения и убеждения.</li> <li>- Методы обучения руководства и персонала.</li> <li>- Личностные качества консультанта.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультационный проект с точки зрения заказчика.</li> <li>- Роль заказчика в консультационном проекте.</li> <li>- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.</li> <li>- Бихевиористические роли консультанта и клиента.</li> <li>- Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях.</li> <li>- Методы общения и убеждения.</li> <li>- Работа в группе и проведение собраний.</li> <li>- Использование тренинга в консалтинге.</li> <li>- Методы обучения руководства и персонала.</li> <li>- Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.</li> <li>- Этические проблемы консультирования.</li> <li>- Личностные качества консультанта.</li> </ul>		Доклад	
8	<p>Тема 2.3. Корпоративная культура</p> <p>Подготовка к семинару № 15.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.3.</p> <p>Кейс 16. Корпоративная культура.</p> <p>Кейс 17. Команда и корпоративная культура.</p> <p>Кейс 18. Корпоративная культура.</p> <p>2. Изучение теоретических пояснений к теме 2.3.</p> <p>Подготовка к семинару № 16.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие корпоративной культуры.</li> <li>- Уровни корпоративной культуры по Э. Шайну.</li> <li>- Проблема диагностики корпоративной культуры.</li> <li>- Проблема формирования корпоративной культуры.</li> <li>- Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие корпоративной культуры.</li> <li>- Уровни корпоративной культуры по Э. Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.</li> <li>- Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.</li> </ul>	6  2          4	Комплект кейсов          Перечень примерных вопросов          Доклад	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.</li> <li>- Проблема диагностики корпоративной культуры.</li> <li>- Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.</li> </ul>			
9	<p>Тема 2.4. Методы анализа и решения проблем.</p> <p>Подготовка к семинару № 17.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.4.</p> <p>Кейс 19. Оценка навыков продаж.</p> <p>Кейс 20. Оценка навыков продаж.</p> <p>Кейс 21. Оценка навыков продаж.</p> <p>Кейс 22. Корабельный журнал.</p> <p>Кейс 23. Розничный магазин.</p> <p>Кейс 24. Аптека.</p> <p>2. Изучение теоретических пояснений к теме 2.4.</p> <p>Подготовка к семинару № 18.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы анализа функционирования предприятия.</li> <li>- Методы анализа данных и поставленных задач</li> <li>- Реинжиниринг бизнес-процессов.</li> <li>- Бенчмаркинг.</li> <li>- Основные принципы концепции бенчмаркинга.</li> <li>- Аутсорсинг.</li> <li>- Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM).</li> <li>- Концепция «Шесть сигм».</li> <li>- Коучинг.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе.</li> <li>- Методы анализа функционирования предприятия.</li> <li>- Методы анализа данных и поставленных задач.</li> <li>- Методы разработки предложений.</li> <li>- Техника творческого мышления.</li> <li>- Методы оценки и выбора альтернатив.</li> <li>- Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.</li> <li>- Реинжиниринг бизнес-процессов.</li> <li>- Бенчмаркинг. Основные принципы концепции бенчмаркинга.</li> <li>- Аутсорсинг.</li> </ul>	8		
		4	Комплект кейсов	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>
		4	Перечень примерных вопросов	
			Доклад	





	- Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.			
12	<p>Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг.</p> <p>Подготовка к семинару № 23. 1. Решение задач по теме 2.6. 2. Изучение теоретических пояснений к теме 2.7.</p> <p>Подготовка к семинару № 24. 1. Фронтальный опрос по теме 2.7: - Специфика маркетинга консалтинговых услуг. - Рынок консультационных услуг и его динамика. - Консультирование как аутсорсинг. - Этические аспекты конкуренции в области консультирования. - Профессиональные публикации как элемент маркетинга. - Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг. - Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг. 2. Темы докладов для круглого стола: - Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру. - Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. - Разработка рекламных и представительских материалов. 3. Рубежный контроль по темам 2.1-2.7.</p>	6  2  4	<p>Комплект типовых задач</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект тестовых заданий</p>	<p>Овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;</p> <p>Овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p>
13	Подготовка к сдаче зачета с оценкой	8		Экзамен
<b>Всего</b>		<b>80</b>		<b>Экзамен</b>

## **5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **5.1. Образовательные технологии**

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по направлению подготовки и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде:  
вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации;  
тематическая лекция / лекция-визуализация;  
итоговая лекция / лекция-визуализация.
3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач и кейс-ситуаций.

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

### **5.2. Лицензионное программное обеспечение**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

1. ОС Microsoft Windows 7.
2. Microsoft Office 2007.
3. Kaspersky Endpoint Security.
4. СПС Консультант Плюс.
5. Контент-фильтрация.
6. Система тестирования INDIGO.

### **5.3. Современные профессиональные базы данных**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - <https://biblioclub.ru/>.

- Научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru).
- Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>.
- Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>
- Архив научных журналов НП Национальный Электронно-Информационный Консорциум (НЭИКОН) ([arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru))
- Научная библиотека открытого доступа - <https://cyberleninka.ru>
- Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>.
- База статистических данных «Регионы России» Росстата - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156).
- База открытых данных Росфинмониторинга - <http://www.fedsfm.ru/opendata>.
- База данных «Оценочная деятельность» Минэкономразвития РФ - <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/CorpManagement/activity/>.
- Базы данных Национального совета по оценочной деятельности – <http://www.ncva.ru>.
- База данных агентства по рыночным исследованиям и консалтингу [www.market-agency.ru](http://www.market-agency.ru).
- Единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml).
- Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru).
- База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.

#### **5.4. Информационные справочные системы**

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. СПС Консультант Плюс (договор №ИП20-92 от 01.03.2020).

#### **6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению**

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утвержденное приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д и включает в себя системы оценок:

- 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;
- 2) «зачтено», «не зачтено».

#### **7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины**

##### **7.1. Основная учебная литература**

1. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – 5-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2026. – 210 с.: ил. – (Учебные издания

для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731135> (дата обращения: 04.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05999-5. – Текст: электронный.

2. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник: [16+] / А.М. Блюмин. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 362 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710930> (дата обращения: 04.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05109-8. – Текст: электронный.

## 7.2. Дополнительная учебная литература

1. Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 377 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114> (дата обращения: 04.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-4809-4. – DOI 10.23681/436114. – Текст: электронный.

2. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг»: учебное пособие: [16+] / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 98 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003> (дата обращения: 04.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0414-0. – DOI 10.23681/571003. – Текст: электронный.

3. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – Москв: Юнити-Дана, 2017. – 255 с. – (Профессиональный учебник: менеджмент). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684631> (дата обращения: 04.05.2026). – ISBN 5-238-00717-5. – Текст: электронный.

4. Предпринимательство: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина [и др.]; под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 190 с.: табл., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710997> (дата обращения: 04.05.2026). – ISBN 978-5-394-05072-5. – Текст: электронный.

5. Байдаков, А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие: [16+] / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко, О.С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106> (дата обращения: 04.05.2026). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

## 7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: <http://fcior.edu.ru/>

2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: <http://schoolcollection.edu.ru>.

3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsocman.hse.ru>

4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

## 8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

<http://president.kremlin.ru/> - Президент Российской Федерации.

<http://www.government.ru/> - Правительство Российской Федерации.

<http://www.duma.gov.ru/> - Государственная Дума.

<http://www.rosпотребнадзор.ru> - Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

<http://www.ed.gov.ru> - Федеральное агентство по образованию.

<http://www.economy.gov.ru> - Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации.

<http://www.fas.gov.ru/> - Федеральная антимонопольная служба.

<http://www.nalog.ru/> - Федеральная налоговая служба.

<http://www.ksrf.ru/> - Конституционный суд Российской Федерации.

<http://www.supcourt.ru/> - Верховный Суд Российской Федерации.

<http://www.arbitr.ru/> - Высший Арбитражный Суд Российской Федерации.

<http://www.garant.ru/> - Справочная правовая база «Гарант».

<http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант плюс».

<https://uisrussia.msu.ru/> - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия.

<http://www.rbc.ru> – сайт РБК.

<http://www.wciom.ru> – Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ).

<http://www.customs.ru> – сайт Федеральной таможенной службы.

<http://www.expert.ru> – аналитический сайт Эксперт.

<http://www.unctad.org> – сайт Конференции по торговле и развитию ООН.

<https://psyera.ru/search-results?searchid=2107949&text=eghfdktybt+ghjtrnfvb> – база статей и данных по управлению проектами.

<https://pmmagazine.ru/> - сайт журнала «Управление Проектами» - журнал об управлении проектами, программами и портфелями проектов.

<http://www.rm-conf.ru/> - сайт международной конференции «Управление проектами».

<http://www.rmprofy.ru/> - Управление проектами. Microsoft Project. Профессионал управления проектами.

<http://www.pmtoday.ru/> - ресурс посвящен теме управления проектами и он помогает руководителям улучшить свои навыки.

<http://www.rubricon.com> - Энциклопедии, словари, справочники-Рубрикон.

<http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование».

<http://www.window.edu.ru> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

<http://www.intuit.ru> - Национальный открытый университет.

<http://www.glossary.ru> - Служба тематических толковых словарей.

<http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

<http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.

<http://window.edu.ru/> - Единое окно доступа к информационным ресурсам.

<http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы РФ.

<http://www.duma.ru> – Досье законопроектов.

<http://hrm.ru> – Ведущий портал о кадровом менеджменте

<http://www.cfin.ru> – Информационный сайт «Корпоративный менеджмент»

<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом»

<http://www.businessstest.ru> - «Деловые тесты».

[www.rosstat.gov.ru](http://www.rosstat.gov.ru) – Федеральная служба государственной статистики.

<http://pravo.msk.rsnnet.ru> - официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации.

<http://www.mchs.gov.ru> - сайт МЧС РФ.

<http://www.mvd.ru> - сайт МВД РФ.

<http://www.mil.ru> - сайт Минобороны.

<http://www.fsb.ru> - сайт ФСБ РФ.

<http://www.dic.academic.ru> - Академик. Словари и энциклопедии.

<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека.

<http://biblioclub.ru> - Базовая коллекция ЭБС «Университетская библиотека online».

<https://i-exam.ru/> - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования.

<http://www.hr-portal.ru> - «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов.

<http://assessment.ru/Assessment.ru> - Все о том, как оценивают персонал в мире.

## **9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

мультимедийного проектора,

проекционного экрана,

акустической системы,

персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA).

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВХОДНОГО,  
ТЕКУЩЕГО, РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И  
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЕЕ ОСВОЕНИЮ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ  
(Б1.В.ОД.3)**

По направлению подготовки	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность подготовки	<b>Менеджмент организации</b>
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	<b>бакалавр</b>
Форма обучения	<b>очно-заочная</b>

## **6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины**

### **6.1.1. Цель оценочных средств**

**Целью оценочных средств** является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Управленческий консалтинг».

**Оценочные средства** предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Управленческий консалтинг». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

**Комплект оценочных средств** включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, решения задач, доклада-презентации и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

**Структура и содержание заданий** – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управленческий консалтинг».

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

### **6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины**

**Объектом оценивания** является владение методами управленческого консалтинга.

**Результатами освоения** дисциплины являются:

**Владение:**

- В.1 - овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений;
- В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Раздел дисциплины	Темы занятий	Индикатор достижения компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства			
		код	Содержание индикатора		входной	текущий	рубежный	промежуточный
Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	ДИ	ФО, КС	К31	Э
	Тема 1.2. Методологические основы консалтингового процесса	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К31	Э
	Тема 1.3. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К31	Э
	Тема 1.4. Роль природы консультирования	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К31	Э
	Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К31	Э
Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования	Тема 2.1. Консалтинговый процесс	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э
	Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э

Тема 2.3. Корпоративная культура	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э
Тема 2.4. Методы анализа и решения проблем	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э
Тема 2.5. Диагностика в управленческом консультировании	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э
Тема 2.6. Оценка результатов консультирования	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2	-	ФО, РК, КС	К32	Э
Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг	ОПК-3.3	способен формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	В.1, В.2		ФО, РЗ, КС	К32	Э

### 6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Управленческий консалтинг» предусматривается текущий, рубежный и промежуточный контроль результатов освоения.

### 6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля, рубежного контроля и промежуточной аттестации\*

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д.

### 6.2. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

#### 6.2.1 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня сформированности профессиональных компетенций у обучающегося в процессе изучения предшествующих профессиональных дисциплин. Входной контроль осуществляется по результатам деловых игр.

#### Метафорическая фасилитация

**Инструкция:** Сейчас мы погрузимся в метафорическую реальность. Помните пословицу «Сытый хлеба не ищет». Наша задача сейчас ответить на вопросы в течении 10 минут:

1 команда – «Почему сытый не ищет хлеба?».

2 команда – «При каких условиях сытый пойдет искать хлеб?».

Затем презентация идей. Преподаватель переводит сам несколько пунктов из ответов, затем предлагает участникам.

1 команда «Почему сытый не ищет хлеба» Ответ участников	Перевод на язык бизнеса	2 команда «При каких условиях сытый пойдет искать хлеб?» Ответ участников	Перевод на язык бизнеса
«Он сытый по определению».	Потребности удовлетворены	«Про запас». «Пусть будет».	Задумается о будущем. Или имел горький опыт, и решил страховать.
«У него есть хлеб про запас».	Есть резерв, или уже застрахован	«На продажу»	Страховой брокер.
«Он есть что – то другое, мясо, молоко».	Не клиент. По другим причинам выбирает другое: поставить сигнализацию в квартиру.	«Накормить голодного»	Купить для семьи, Благотворительность. В подарок близким.
«Не знает вкус хлеба».	Никогда не страховался, просто не знает от такой возможности. Потребность скрытая, несформированная.	«Пусть лучше пузо лопнет, чем оббру пропадать».	Рассматривает как вложении денег. Пенсии. Добровольное Медицинское страхование.

«Лень. Просто наелся хлеба».	Не думает о завтрашнем дне. Сегодня хорошо.	«Если у соседа больше хлеба».	Престиж. Как у других. Быть не хуже окружения. КАСКО.
«Хлеб просто не нужен».	Оптимист. Или был неудачный опыт страхования.	«Если знает, что будет неурожай».	Информация о прогнозируемых экономических и финансовых изменениях.
«Не ест» «Вегетарианец» типа.	Он «думает» что не нужен, что не пригодится услуга.	«Повышение цен на зерно».	Повышение цен на страховые тарифы.
«Он знает, что если надо, ему хлеб принесут».	Агент на дом. Либо решают все финансовые проблемы за него (нее). Ребенок в обеспеченной семье, женщина на содержании.		
«Другие заботы. Некогда».	Суета. Все откладывает.		
«Хлеба нет нигде»	Нет такой услуги.		

**Резюме:** Вывод на потребности клиента. Задача консультанта – сформировать потребность, чтобы из неосознанных потребностей перевести в осознанные. Какие инструменты нам понадобятся?

Далее бизнес-мостик, к приемам выяснения и формирования потребностей. К теме потребности человека-руководителя.

### **Деловая игра «Катастрофа» Краткое описание игры**

1. Каждому обучающемуся в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Перенеситесь мысленно в третье тысячелетие нашей эры. Ваша группа - центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Вы получили информацию, что через 15 минут на Земле взорвется мощная нейтронная бомба, которая уничтожит всех людей. Спаситься смогут только члены экипажа отдельной «космической станции», но там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальный отсек, способный задержать нейронные облучения, вмещает лишь шестерых. Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому готовы подчиниться любому вашему решению.

На станции находятся:

- бухгалтер, мужчина, 31 год;
- его жена, на шестом месяце беременности;
- студент-медик 2-го курса, бойкий черный американец;
- мужчина-историк, недавно выпустивший книгу;
- актриса Голливуда, которая танцует и поет;
- олимпийский чемпион, легкоатлет;
- полицейский, который не расстается с пистолетом;
- мужчина-повар, мастер своего дела

2. Обучающийся должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

При составлении заключения необходимо учитывать следующее:

1) осознание и формулировка целей, их систематизация, содержательное и организационное обеспечение;

2) управление совместной деятельностью

- 3) обеспечение коммуникационного взаимодействия членов группы;
- 4) участие в процедурах разработки вариантов и выбора окончательного варианта решения;
- 5) осуществление анализа качества и эффективности групповой деятельности.

### **Деловая игра «Управленческий консалтинг»**

#### **Введение**

Большинство людей не осознают того, что их индивидуальное восприятие действительности является формой искажения этой действительности. Искажение это всегда уникально. Взаимодействие десяти, например, сотрудников — это взаимодействие трех искаженных реальностей с укоренившимися десятью различными технологиями искажения. Чтобы их совместная деятельность стала продуктивной, им приходится так или иначе согласовывать между собой реальность, в которой они взаимодействуют. Чем больше реальность согласована «жителями одной территории», тем проще им договориться о кратчайшем совместном движении по общей территории. Слабо согласованная реальность вынуждает тратить больше времени и сил.

Чтобы осознать собственные искажения, человеку необходима обратная связь. Необходима потому, что с его точки зрения, искажение — это проблема других, а не его. Так уж устроен человек, что ему проще попытаться переделать мир под свои мозги, чем признать необходимость подстроить их под него. И все же приходится приспосабливаться.

Чем больше людей участвуют в одном деле для получения некоего общего продукта, тем больше насилия над собой надо терпеть для подстройки под чужие реальности. Но если в организации нет ни одной совместно прорисованной карты реальности — территории, значит нет и самой организации.

Цель данной деловой игры:

1. Главная цель — выработка навыка объединения индивидуальных представлений об управленческом консультировании в общекомандное рабочее понятие с ключевым технологическим словом «и».
2. Частные цели: приобретение навыка по выработыванию собственных представлений по ключевым понятиям науки управления; выработка навыка согласования, объединения вместо конфронтации и отрицания; использование возможности научиться присоединяться к групповому решению и признание новых ценностей.
3. Понятие определяется через ближайший род и видовые отличия.
4. Определение должно быть соразмерным.
5. Видовым отличием должен быть признак или группа признаков, свойственных только данному понятию и отсутствующих в других понятиях, относящихся к тому же роду.
6. Определение не должно содержать круга, т.е. определяемое понятие не должно определяться посредством такого понятия, которое само становится ясным только посредством определяемого понятия.
7. Определение не должно быть только отрицательным.
8. Определение не должно быть логически противоречивым.
9. Определение должно быть ясным и четким

Этапы и шаги деловой игры

1 этап

Индивидуальная разработка определения понятия «управленческое консультирование»

Вы должны, не заглядывая в учебник и конспекты, не спрашивая мнения коллег, самостоятельно ответить на вопрос — что такое управленческое консультирование для Вас лично? Характер и стиль Вашего определения — это дело Вашего вкуса, свой ответ запишите.

Разрешите выразить Вам признательность, что Вы сумели расширить представление человечества о таком интересном аспекте его деятельности, как управленческое консультирование! Вы зафиксировали свое рабочее представление о том, что такое, по Вашему мнению, управленческое консультирование. Это определение и есть единственно

верно для Вас. Вы подозреваете, что есть и иные определения, и представления, насколько они будут совпадать с Вашими?

Длительность этапа – 10 минут.

2 этап

Составление объединенного определения в парах

Попросите одного из коллег – членов Вашей студенческой группы присоединиться к Вам для разработки совместного определения.

Поздравьте Вашего коллегу с тем, что он тоже внес замечательный вклад в сокровищницу управленческой мысли человечества!

Используйте экспертный материал по данному вопросу.

Экспертный материал № 1.

Правила определения понятий

1. Понятие определяется через ближайший род и видовые отличия.
2. Определение должно быть соразмерным.
3. Видовым отличием должен быть признак или группа признаков, свойственных только данному понятию и отсутствующих в других понятиях, относящихся к тому же роду.
4. Определение не должно содержать круга, т.е. определяемое понятие не должно определяться посредством такого понятия, которое само становится ясным только посредством определяемого понятия.
5. Определение не должно быть только отрицательным.
6. Определение не должно быть логически противоречивым.

Определение должно быть ясным и четким

Сложите два определения вместе, соблюдая правило сложения или дополнения, но ни в коем случае не вычитания. Не старайтесь непременно переубедить коллегу. Не стремитесь победить в споре с ним! Просто приплюсуйте Ваше определение к его определению и отнеситесь к такому объединению как к эксперименту. Запишите объединенное определение.

Итак, что же Вы получили и в чем смысл проделанной выше процедуры? Вы получили совместное решение о том, что такое управленческое консультирование. Вы и Ваш коллега договорились, что понимается под этим понятием. Две картинки, отражающие представления двух разных людей об общепринятом понятии, более или менее определены. Было ли сразу достигнуто полное взаимопонимание?

Теперь надо понять, насколько Вы и Ваш коллега привержены этому совместному решению (преданный, сторонник ярый).

Проставьте процент (от 0 до 100%), отражающий уровень Вашей приверженности определению, составленному Вами совместно с коллегой, и выясните, насколько привержен к совместному определению Ваш коллега. Если Вы с коллегой достигли оба 100% приверженности совместному определению, то вас надо поздравить с таким умением согласовывать решения. Но если приверженность кого-либо из вас меньше 70%, это означает, что имеет место рассогласованность в представлениях. Стоит попробовать доработать совместное решение. Как показывает опыт, в большинстве случаев невысокая приверженность совместно данному определению означает, что партнер по разработке убедил своего коллегу все-таки отказаться от пары слов в этом определении, которые почему-то особенно ему дороги. Скрепя сердце, разрешите ему приплюсовать свои несколько слов к определению. Возросла его приверженность результату вашей совместной разработки?

Итак, Вы получили навыки

Длительность этапа – 10 минут.

3 этап

Составление конкурсного фирменного определения в группах

Попросите одну из пар присоединиться к вам для выработки совместного фирменного группового определения. Исходя из численности группы студентов, число пар может быть различным, и число «четверок» тоже. При численности от 20 до 30 человек число пар будет соответственно от 10 до 15, число «четверок» от 5 до 7-8. Итак, команда в четыре человека определяет для себя, чем же является управленческое консультирование. Методика работы

аналогична второму этапу, в результате вы получаете согласованное групповое определение. Запишите его. Навык согласования возрос, сущность понятия расширилась.

Длительность этапа – 10 минут.

4 этап

Попросите одну из «четверок» присоединиться к вам для выработки совместного фирменного группового определения. Число команд-«восьмерок» может быть от 2 до 4. Команда из восьми человек определяет «золотое» определение понятия «управленческое консультирование». Определение должно отражать все интересы участников.

## **6.2.2 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля**

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД – В.1, В.2.

**Примерная тематика фронтального опроса для оценки сформированности уровня компетенции ПК-1.1.3 - В.1 - овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений; В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций**

### **Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса**

Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования

Семинар № 2.

1. Фронтальный опрос по теме 1.1.:

- Понятие управленческого консультирования.

Факты из истории управленческого консультирования.

- Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость.

- Управленческое консультирование как деловая услуга.

Тема 1.2. Методологические основы консалтингового процесса

Семинар № 4.

1. Фронтальный опрос по теме 1.2.:

- Предмет и объект учебной дисциплины.

- Участники процесса консультирования.

- Понятие консультанта и клиента.

- Основные причины обращения клиентской организации к консультантам.

Тема 1.3. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования.

Семинар № 6.

1. Фронтальный опрос по теме 1.3.:

- Управленческое консультирование в России.

- Виды консультационных услуг.

- Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции.

- Основные черты процессного консультирования.

- Типология управленческого консультирования.

#### Тема 1.4. Ролевая природа консультирования

##### Семинар № 8.

##### 1. Фронтальный опрос по теме 1.4.:

- Понятие ролей консультанта.
- Выбор основных ролей.
- Консультант по процессу
- Консультант-пропагандист
- Консультант - технический эксперт.
- Консультант-инструктор и преподаватель.
- Консультант-помощник в решении проблем.
- Консультант-исследователь.

#### Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

##### Семинар № 10.

##### 1. Фронтальный опрос по теме 1.5.:

##### Основные причины найма.

- Методика выбора консультанта.
- Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.
- Техническое предложение.
- Критерии выбора консультанта.
- Определение типа консультанта.
- Основные принципы окончательного отбора.
- Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.
- Порядок оценки предложений.

## **Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования**

#### Тема 2.1. Консалтинговый прогресс.

##### Семинар № 12.

##### 1. Фронтальный опрос по теме 1.5.:

- Понятие процесса управленческого консультирования.
- Управленческое консультирование.
- Кадровое консультирование.
- Обучающее консультирование
- Психологическое тестирование.
- Маркетинговое консультирование.
- Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.

#### Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества

##### Семинар № 14.

##### 1. Фронтальный опрос по теме 2.2.:

- Роль заказчика в консультационном проекте.
- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
- Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
- Методы общения и убеждения.
- Методы обучения руководства и персонала.
- Личностные качества консультанта.

#### Тема 2.3. Корпоративная культура

## Семинар № 16.

## 1. Фронтальный опрос по теме 2.3.:

- Понятие корпоративной культуры.
- Уровни корпоративной культуры по Э. Шайну.
- Проблема диагностики корпоративной культуры.
- Проблема формирования корпоративной культуры.
- Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

## Тема 2.4. Методы анализа и решения проблем.

## Семинар № 18.

## 1. Фронтальный опрос по теме 2.4.:

- Методы анализа функционирования предприятия.
- Методы анализа данных и поставленных задач
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Бенчмаркинг.
- Основные принципы концепции бенчмаркинга.
- Аутсорсинг.
- Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM).
- Концепция «Шесть сигм».
- Коучинг.

## Тема 2.5. Диагностика в управленческом консультировании.

## Семинар № 20.

## 1. Фронтальный опрос по теме 2.5.:

- Цели организационной диагностики.
- Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).
- Традиционные методы работы управленческого консультанта.
- Типы и формы интервью, приемы интервьюирования.
- Проведение опросов. Правила составления анкет.
- Формы анкетирования.
- Методы обработки результатов опроса.
- Наблюдение.

## Тема 2.6. Оценка результатов консультирования.

## Семинар № 21.

## Семинар № 22.

## 1. Фронтальный опрос по теме 2.6.:

- Качество консультационных услуг.
- Оценка результативности и эффективности консультирования.
- Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные.
- Оценка процесса консультирования.
- Контроль: мониторинг и оценка.
- Оценка результатов работы консультанта.
- Основные показатели результативности для консультантов.

## Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг.

## Семинар № 23.

## 1. Решение задач по теме 2.6.

## 2. Теоретические пояснения к теме 2.7.

### Семинар № 24.

#### 1. Фронтальный опрос по теме 2.7.:

- Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
- Рынок консультационных услуг и его динамика.
- Консультирование как аутсорсинг.
- Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
- Профессиональные публикации как элемент маркетинга.
- Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.
- Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

**Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности уровня компетенции ПК-1.1.3 - В.1 - овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений; В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций**

### **Раздел 1. Управленческое консультирование как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса**

#### Тема 1.1. Сущность управленческого консультирования

##### Семинар № 2.

##### Темы докладов для круглого стола:

- Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг.
- Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнес-организации.
- Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике.
- Основные виды деловых услуг в России: лоббирование, тренинг, бухгалтерское обслуживание, инвестиционное обслуживание, обеспечение информационными технологиями, юридическое обслуживание, аудит, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, управленческое консультирование, инжиниринг.

#### Тема 1.2. Методологические основы консалтингового процесса

##### Семинар № 4.

##### Темы докладов для круглого стола:

- Природа и цели консалтинга.
- Основные задачи и подходы к управленческому консультированию.
- Процесс консультирования.
- Внешние и внутренние консультанты.
- Профессиональная этика в консультационной деятельности.
- Обоснование решения о приглашении консультантов.

Тема 1.3. Области управленческого консультирования. Виды и формы консультирования.

##### Семинар № 6.

##### Темы докладов для круглого стола:

- Управленческое консультирование в России.

- Классификация консультационных услуг: с точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее; с точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

- Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции.

- Основные черты процессного консультирования.

- Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.

- Типология управленческого консультирования.

#### Тема 1.4. Ролевая природа консультирования

##### Семинар № 8.

Темы докладов для круглого стола:

- Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта.
- Консультант по процессу - передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.

- Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист – влияние на клиента.

- Консультант - технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта.

- Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента.

- Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом.

- Обнаружение фактов - консультант в качестве исследователя. Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений.

#### Тема 1.5. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

##### Семинар № 10.

Темы докладов для круглого стола:

- Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекладывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму.

- Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта.

Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.

Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.

- Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.

- Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство.

Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.

- Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.

#### 3. Рубежный контроль по темам 1.1-1.5.

## Раздел 2. Основы организации процесса управленческого консультирования

### Тема 2.1. Консалтинговый прогресс.

#### Семинар № 12.

Темы докладов для круглого стола:

- Понятие процесса управленческого консультирования.
- Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика.
- Управленческое консультирование – совершенствование управления предприятием.
- Кадровое консультирование – подбор и расстановка кадров на предприятии.
- Обучающее консультирование – повышение квалификации существующего персонала предприятия.
- Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.
- Маркетинговое консультирование - достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.
- Программный подход к консультированию.
- Маркетинговый подход к консультированию.
- Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.
- Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений.
- Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная.
- Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.

### Тема 2.2. Организация консультант-клиентского сотрудничества

#### Семинар № 14.

Темы докладов для круглого стола:

- Консультационный проект с точки зрения заказчика.
- Роль заказчика в консультационном проекте.
- Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
- Бихевиористические роли консультанта и клиента.
- Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях.
- Методы общения и убеждения.
- Работа в группе и проведение собраний.
- Использование тренинга в консалтинге.
- Методы обучения руководства и персонала.
- Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.
- Этические проблемы консультирования.
- Личностные качества консультанта.

### Тема 2.3. Корпоративная культура

#### Семинар № 16.

Темы докладов для круглого стола:

- Понятие корпоративной культуры.
- Уровни корпоративной культуры по Э. Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.
- Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.

- Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.
- Проблема диагностики корпоративной культуры.
- Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

#### Тема 2.4. Методы анализа и решения проблем.

##### Семинар № 18.

Темы докладов для круглого стола:

- Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе.
- Методы анализа функционирования предприятия.
- Методы анализа данных и поставленных задач.
- Методы разработки предложений.
- Техника творческого мышления.
- Методы оценки и выбора альтернатив.
- Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Бенчмаркинг. Основные принципы концепции бенчмаркинга.
- Аутсорсинг.
- Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм».
- Коучинг.

#### Тема 2.5. Диагностика в управленческом консультировании.

##### Семинар № 20.

Темы докладов для круглого стола:

- Организационная диагностика. Цели организационной диагностики.
- История организации как источник информации при организационной диагностике.
- Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).
- Традиционные методы работы управленческого консультанта: диагностическое и групповое интервью, наблюдение, опросы, тестирование и др.
- Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.
- Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.
- Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение.
- Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
- Нетрадиционные методы в управленческом консультировании: метод оценочной решетки, дерева целей, граф проблем, методы оценки организационного климата в клиентской бизнес-организации. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа.

#### Тема 2.6. Оценка результатов консультирования.

##### Семинар № 22.

Темы докладов для круглого стола:

- Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы.

- Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг.

- Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала.

- Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные.

- Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнения задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет.

- Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.

- Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

## Тема 2.7. Маркетинг консалтинговых услуг.

### Семинар № 24.

Темы докладов для круглого стола:

- Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру.
- Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга.
- Разработка рекламных и представительских материалов.

**Примерная тематика кейсов для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3.3 - В.1 - овладение инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений; В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций**

### Семинар № 3

#### **Кейс 1. Что хочет российский клиент-руководитель?**

К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести:

– «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем».

– «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».

– «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».

– «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».

– «Мы не хотим разыгрывать «романы». У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».

– «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего».

Из этих суждений можно сделать вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

**Задание:**

1. Как убедить российского клиента в необходимости использования управленческого консалтинга в бизнесе? Приведите 3-4 аргумента в пользу приобретения консультационных услуг
2. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования

**Кейс 2 Недостатки в работе отдела по сбыту**

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации.

В подобной ситуации (а их бывает довольно много — недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

**Задание**

1. Составьте план обследования состояния дел в организации.
2. В чем Вы видите основную проблему в работе отдела по сбыту?
3. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией сбыта на предприятии Вы бы предложили? Как поступить с выявленными в ходе исследования сложными проблемами?

**Семинар № 5**

**Кейс 3. Сильные и слабые стороны внутреннего консультанта**

Кондитерская фабрика в Курской области на этапе создания и становления производила только карамель. Заслужив признание покупателей и обеспечив стабильный спрос, постепенно увеличивался объем производства. Для поддержания конкурентоспособности продукции руководство фабрики приняло решение о расширении ассортимента до 5 позиций. Одновременно изменилась и сбытовая политика. Продукция отпускается не только крупными партиями постоянным оптовикам, но и мелкими партиями.

Полученная прибыль позволяет расширить производство на изготовление мармелада. Также планируется открыть при фабрике собственный магазин. Однако, в последнее время в

работе фабрики стали возникать сбои, вызванные плохой координацией действий подразделений, некоторые функции которых дублировались. Делегирование полномочий и распределение функциональных обязанностей в организации не соответствовали текущему состоянию бизнеса.

Идя по пути наименьших затрат и, как казалось, наиболее оптимальному, собственники наняли в качестве внутреннего консультанта специалиста по организационному развитию.

#### **Задание**

1. Каковы в данном случае сильные и слабые стороны внутреннего консультанта?
2. Сформулируйте перечень задач для консультанта и охарактеризуйте основные этапы работы консультантов.

### **Кейс 4. Неопытный консультант**

Александр - начинающий консультант. До этого он в течение 10 лет работал в консалтинговой структуре федеральной таможенной службы и занимался вопросами таможенного права. Потом решил начать работать самостоятельно.

Узнав о потребности компании А в разработке правовых схем, направленных на оптимизацию таможенных платежей, он предложил им свои услуги, обозначив время выполнения проекта 3 недели и гонорар - 250 тыс. руб. Руководитель компании А согласился, передал папку с необходимыми документами. Договорились, что контракт будет выслан по почте.

Вернувшись в офис компании А через неделю, он узнал, что 5 дней назад руководитель компании был уволен и что теперь его место занял г-н Х. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении прежнего руководителя с Александром, что он не может найти письменного контракта и не одобряет приглашения людей со стороны для таможенного консалтинга, когда в компании постоянно работают 2 человека, занимающиеся данными вопросами. В итоге Александр был уволен.

Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к генеральному директору другой компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность, и сделал ему следующее предложение: «Я разработаю комплекс рекомендаций по оптимизацию таможенных платежей, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - 350 тыс. руб. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Генерального директора это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?».

«Очень просто, - ответил Александр, - У меня есть вся документация вашего единственного конкурента». На что гендиректор сказал: «Если вы немедленно не уйдете отсюда, то мне придется вас выкинуть».

И он позвал охрану...

Александр больше не консультант (если только он когда-либо был таковым). Он все еще думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали.

#### **Задание:**

1. С какого момента и какие ошибки допустил Александр?
2. Назовите этические стандарты, которые являются общепризнанными в области консультаций. На Ваш взгляд, всех ли этих принципов стоит придерживаться?
3. Если бы вы были на месте Александра, как бы вы поступили в этой ситуации?

### **Семинар № 7**

#### **Кейс 5. Формулирование проблем фирмы с позиций консультантов**

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников

подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) — увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

#### **Задание:**

1. Сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?
2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.
3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

#### **Кейс № 6. Предоставление обратной связи**

В Вашей Компании работает руководитель отделения Королев Владимир Петрович.

По итогам года его отделение показало высокий уровень Cost/Income. Но, возможно, эта работа несколько подорвала силы сотрудников. И в конце года четверть персонала отделения уволилась из банка. Большинство уволившихся специалистов объясняли свое решение тем, что больше не могут работать в компании, в которой никто не обращает внимания на положительные результаты работы, а только ругают за мелкие недочеты. Особенно уволившиеся сотрудники жаловались непосредственно на Владимира Петровича.

Сам же Владимир Петрович в данной ситуации не унывает, говорит, что крысы, бегущие с корабля, только раззадоривают его стремление к новым победам.

В сложившейся ситуации кажется маловероятным, что отделение сможет повторить успех в будущем году, ведь теперь много усилий уйдет на подготовку достойной смены.

**Задание:**

Составьте 5-7 фраз обратной связи, с помощью которых вы могли бы скорректировать поведение Владимира Петровича таким образом, чтобы он более внимательно относился к персоналу и давал сотрудникам своевременную позитивную обратную связь на их результаты.

**Кейс 7. Какое решение принял директор?**

Все случилось в коммерческом подразделении представительства известной западной компании — производителя парфюмерно-косметической продукции.

Служба безопасности проводила внутреннее расследование по факту хищения большой партии промпродукции. Выяснилось, что она попала к клиентам в существенно меньших объемах, чем изначально планировалось. Были проведены оперативно-розыскные мероприятия, похищенное найдено в личном гараже менеджера среднего звена. Сотрудники службы безопасности сообщили директору представительства, что готовы передать вора полиции.

Думаете, «похищенное было изъято, а подозреваемый задержан»? Наоборот. Виновный в краже был повышен в должности — возглавил один из филиалов компании в северо-западном регионе.

**Задание:**

Какое решение принял директор?

**Кейс 8. Какое решение принял директор?**

На производстве было похищено дорогостоящее оборудование. Его погрузили в ковш погрузчика и вывезли за территорию завода. На записи с камер видеонаблюдения было видно, как погрузчик подъехал к забору, в котором была заранее проделана дыра, а потом вернулся с пустым ковшом. Сам момент выемки похищенного из ковша на запись не попал, так как именно в этом месте обзор камерам слежения закрывал контейнер с отходами.

Водитель погрузчика свою вину отрицал, вел себя агрессивно, угрожал обращением в полицию и в суд с жалобами на оказываемое на него давление. Прямых доказательств вины не было, сотрудник был отпущен. Руководство требовало немедленно найти похищенное.

Уже на следующий день по окончании работы подозреваемый в краже был задержан на проходной. В его шкафчике с рабочей одеждой было найдено портмоне с крупной суммой денег, принадлежащее его коллеге. Камеры в раздевалке оказались отключены, но три свидетеля готовы были подтвердить, что видели, как подозреваемый брал чужие деньги.

**Задание:**

Какое решение принял директор?

**Кейс 9. Мотивы принятия решения**

Место действия — крупное производственное предприятие, имеющее несколько региональных подразделений.

Внутренний аудитор в ходе выездной проверки обнаруживает недостачу денежных средств в одном из региональных подразделений. Сумма недостачи — около полутора миллионов рублей.

Руководитель подразделения и финансовый контролер заявляют, что они к недостатке отношения не имеют, но готовы покрыть ее из личных средств. На следующий день недостача восполнена.

По распоряжению генерального директора проверка прекращена, аудитор отозван в офис управляющей компании. Мотивы принятого решения генеральный директор не объяснил.

**Задание:**

Мотивы принятия решения

**Кейс 10. Мотивы принятия решения**

Юрист несколько лет работал в одной известной компании. Был абсолютно лоялен и успешен. Ни одной проверки со штрафами, ни одного проигранного суда. Был доверенным лицом владельца компании. Но однажды собственник предприятия решил уволить его в один день.

Мотивы не обсуждались — впавший в немилость юрист должен был не только не получить никакой компенсации при увольнении, но еще стать ответчиком по делу о причинении ущерба предприятию по надуманным основаниям.

Для проведения показательной «спецоперации» пригласили юридическую компанию.

Предложения служб безопасности и управления персоналом, предлагавших взять на себя переговоры с квалифицированным специалистом, владеющим конфиденциальной информацией, были отвергнуты.

**Задание:**

Мотивы принятия решения

**Кейс 11. Мотивы принятия решения**

Руководителя производственного подразделения уличили в присвоении части денежных сумм, предназначенных для выплат работникам.

Решение очевидно — уволить. Но увольнение не состоялось. Вердикт собственника предприятия был следующим: «Пусть работает. Во-первых, человек верный, давно работает, во-вторых, приносит предприятию пользы на большую сумму, нежели ворует».

Легко догадаться, что оспаривать логику этого решения или убеждать владельца бизнеса в обратном никто не пытался.

**Задание:**

Мотивы принятия решения.

**Кейс 12. Техническое задание на оказание консультационных услуг по совершенствованию системы управления и бизнес-процессов**

**Задание:**

Составить техническое задание на оказание консультационных услуг по совершенствованию системы управления и бизнес-процессов.

**1. Исходные данные**

В настоящее время рассматривается вопрос о создании в России системы гарантирования пенсионных накоплений и поручении функций по обеспечению ее функционирования Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» (далее – Агентство). Наряду с этим Агентству может быть поручено финансовое оздоровление и ликвидация негосударственных пенсионных фондов, других участников финансового рынка. Все это обуславливает необходимость всестороннего анализа возможности применения существующих в Агентстве процедур и методов работы в новых сферах деятельности.

Кроме того, необходимо оценить готовность Агентства к увеличению нагрузки по имеющимся направлениям деятельности в случае неблагоприятного развития событий на мировых рынках.

В целях совершенствования деятельности по реализации законодательно установленных функций и полномочий, а также оценки готовности к расширению объёмов работы и выполнению новых функций, Агентство проводит конкурс по отбору специализированной организации для оказания консультационных услуг по совершенствованию системы управления и повышению эффективности бизнес-процессов в Агентстве (далее – Исполнитель).

## **2. Цель оказания консультационных услуг**

Основная цель оказания консультационных услуг заключается в оценке существующих системы управления и бизнес-процессов в Агентстве, а также в выработке рекомендаций по их совершенствованию в целях, в том числе, повышения эффективности и готовности к увеличению нагрузки на Агентство.

Работа Исполнителя должна базироваться на передовом российском и зарубежном опыте функционирования систем управления и реализации бизнес-процессов в организациях, выполняющих функции, аналогичные функциям Агентства.

## **3. Задачи, которые должны быть решены при оказании консультационных услуг**

В соответствии с вышеуказанной целью Исполнителем должны быть решены (но он не должен этим ограничиваться) следующие задачи:

### **3.1. Анализ существующих системы управления и бизнес-процессов в Агентстве**

#### **3.1.1. Анализ текущей системы управления, в том числе:**

- анализ стратегии и приоритетов организационного развития Агентства;
- анализ текущей модели принятия решений Советом директоров и Правлением Агентства, разграничения их полномочий и ответственности;
- анализ текущей деятельности органов управления с учетом российских и международных норм и рекомендаций корпоративного управления (полномочия, порядок избрания, состав, структура, комитеты, порядок работы, обязанности и ответственность, оценка результатов деятельности, обучение, вознаграждение);
- формулирование предварительных гипотез по возможным улучшениям.

#### **3.1.2. Анализ текущей организационно-функциональной структуры, в том числе:**

- анализ текущей организационно-функциональной структуры Агентства (до уровня самостоятельных структурных подразделений и реализуемых функций);
- диагностика текущей модели взаимодействия между подразделениями, сотрудниками подразделений;
- выявление зон дублирования/пересечения функционала; зон, не покрытых функционалом; точек возможного конфликта интересов, наличия несвойственных функций;
- формулирование предварительных гипотез по возможным улучшениям.

#### **3.1.3. Анализ текущих бизнес-процессов основной деятельности Агентства, в том числе:**

- анализ схем текущих бизнес-процессов по основным направлениям деятельности Агентства;
- анализ основных областей взаимодействия с внешними контрагентами (санируемые банки, дочерние и зависимые общества и др.);
- анализ текущей стадии автоматизации бизнес-процессов;
- выявление «узких мест» в процессах;
- формулирование предварительных гипотез по возможным улучшениям.

#### **3.1.4. Анализ текущей системы контроля и оценки эффективности деятельности, в том числе:**

- анализ текущей системы стратегического и операционного планирования;
  - анализ существующей системы контроля выполнения управленческих решений;
  - анализ эффективности текущих бизнес-процессов, количественная и качественная оценка эффективности деятельности;
  - формулирование предварительных гипотез по возможным улучшениям.
- #### **3.1.5. Анализ текущей системы мотивации персонала, в том числе:**
- анализ текущей системы мотивации топ-менеджмента;
  - анализ текущей системы мотивации сотрудников структурных подразделений;
  - формулирование предварительных гипотез по возможным улучшениям.

3.1.6. Анализ лучших международных практик корпоративного управления в организациях по страхованию вкладов и аналогичных организациях, а также анализ лучших международных практик в области страхования (гарантирования) пенсионных накоплений и аналогичных видов страхования (гарантирования).

### **3.2. Выработка рекомендаций**

3.2.1. Разработка целевой системы управления, в том числе:

- разработка целевой модели работы органов управления Агентства (перечень органов управления, зоны ответственности, иерархия принятия решений) и распределения полномочий/ответственности на каждом уровне управления, с учетом анализа текущей модели, стратегических задач развития и международных практик;

- разработка целевой модели распределения зон ответственности (исключение дублирования процессов, совмещения процессов, приводящих к конфликту интересов, повышение прозрачности процессов);

- разработка целевой модели взаимодействия с внешними контрагентами (санируемые банки, дочерние и зависимые общества и др.);

- разработка рекомендаций по необходимым изменениям в системе внутреннего контроля (аудит, бюджетная дисциплина, система отчетности).

3.2.2. Разработка целевой организационно-функциональной структуры, в том числе:

- разработка целевой организационно-функциональной структуры, соответствующей стратегическим целям и задачам, выполняемым Агентством, а также предстоящим новым функциям Агентства;

- разработка целевой структуры подчиненности региональных подразделений, дочерних и зависимых обществ в рамках деятельности Агентства.

3.2.3. Разработка целевых бизнес-процессов основной деятельности Агентства, в том числе:

- описание схем целевых бизнес-процессов основной деятельности Агентства по результатам анализа ключевых бизнес-процессов основной деятельности;

- формирование списка оптимизационных идей для внедрения в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- оценка текущего уровня автоматизации бизнес-процессов и формирование детальных предложений по ее доработке;

- составление перечня и описание структуры рекомендуемых для разработки внутренних нормативных документов, регламентирующих эффективное взаимодействие между структурными подразделениями в рамках реализации бизнес-процессов основной деятельности Агентства.

3.2.4. Разработка целевой системы контроля и оценки эффективности деятельности, в том числе:

- разработка целевой системы контроля и оценки эффективности деятельности подразделений в рамках осуществления функций по основной деятельности Агентства;

- разработка системы ключевых показателей эффективности деятельности (с описанием методологии расчета показателей) для менеджмента и подразделений Агентства в рамках осуществления функций по основной деятельности.

3.2.5. Разработка целевой системы мотивации, в том числе:

- подготовка предложений по усовершенствованию системы материальной и нематериальной мотивации топ-менеджмента Агентства;

- подготовка предложений по усовершенствованию системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников структурных подразделений, вовлеченных в основную деятельность.

3.2.6. Оценка ожидаемого эффекта от внедрения целевых бизнес-процессов основной деятельности Агентства.

### **3.3. Подготовка к внедрению**

3.3.1. Разработка планов по внедрению целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, всех бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации с подробным

описанием мероприятий, сроков внедрения, требующихся ресурсов и ответственных за выполнение задач.

3.3.2. Определение и подробное описание срочных первоочередных мероприятий в рамках планов по внедрению целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, всех бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации.

#### **4. Результаты оказания консультационных услуг**

По результатам оказания услуг Исполнитель должен подготовить и представить Заказчику следующие отчёты:

4.1. Анализ текущей системы управления и организационно-функциональной структуры Агентства и выявленных в ходе анализа недостатков.

4.2. Анализ текущих бизнес-процессов Агентства и выявленных в ходе анализа недостатков.

4.3. Анализ текущей системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также систем мотивации топ-менеджмента и сотрудников структурных подразделений Агентства и выявленных в ходе анализа недостатков.

4.4. Анализ лучших международных практик корпоративного управления в организациях по страхованию вкладов и иных организациях, выполняющих функции, аналогичные функциям Агентства, а также анализ лучших международных практик в области страхования (гарантирования) пенсионных накоплений и аналогичных видов страхования (гарантирования).

4.5. Описание ключевых характеристик целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации.

4.6. Описание всех детальных характеристик целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации.

4.7. Описание рекомендуемых целевых показателей эффективности деятельности Агентства (с формулами расчета).

4.8. Рекомендации по автоматизации бизнес-процессов.

4.9. Оценка эффекта от внедрения целевых бизнес-процессов основной деятельности Агентства.

4.10. Планы по внедрению целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, всех бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации с подробным описанием мероприятий, сроков внедрения, требующихся ресурсов и ответственных за выполнение задач.

4.11. Подробное описание срочных первоочередных мероприятий в рамках планов по внедрению целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, всех бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации.

Все отчеты представляются Заказчику в бумажном (в трех идентичных экземплярах), а также в электронном виде на русском языке.

#### **5. Организация и технология оказания услуг**

Услуги должны быть оказаны в три этапа:

На Этапе-1 (с даты заключения договора до «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.) должны быть оказаны услуги, указанные в настоящем Техническом задании в п.3.1 и п. 3.2 в части разработки ключевых характеристик целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, бизнес-процессов основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, а также системы мотивации; Агентству должны быть представлены отчёты, указанные в пп. 4.1 – 4.5 настоящего Технического задания не позднее пяти рабочих дней по окончании срока по Этапу-1.

На Этапе-2 (с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.) должны быть оказаны услуги, указанные в настоящем Техническом задании в п. 3.2 в части разработки всех детальных характеристик целевых системы управления, организационно-функциональной структуры, бизнес-процессов

основной деятельности, системы контроля и оценки эффективности деятельности, системы мотивации, а также оценки эффекта от внедрения целевых бизнес-процессов основной деятельности Агентства; Агентству не позднее пяти рабочих дней по окончании срока по Этапу-2 должны быть представлены отчёты, указанные в пп. 4.6 – 4.9 настоящего Технического задания.

На Этапе-3 (с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.) должны быть оказаны услуги, указанные в настоящем Техническом задании в п. 3.3; Агентству должны быть представлены отчёты, указанные в пп. 4.10 и 4.11 настоящего Технического задания не позднее пяти рабочих дней по окончании срока по Этапу-3.

Агентство будет обеспечивать Исполнителя (по его запросам) документами и иной информацией, необходимой для своевременного оказания услуг, предусмотренных настоящим Техническим заданием, в том числе посредством организации встреч с членами органов управления и работниками Агентства, а также (при необходимости и возможности) с представителями других организаций, взаимодействующих с Агентством в рамках законодательно установленных функций и полномочий.

Ожидается, что в период оказания консультационных услуг Исполнитель будет готов отвечать на появляющиеся в ходе оказания услуг вопросы Агентства и проводить необходимые устные консультации, а также участвовать в различных встречах и заседаниях, организуемых Агентством по вопросам, относящимся к настоящему Техническому заданию.

Агентство и Исполнитель определяют лиц из числа своих работников, которые будут отвечать за координацию действий сторон при оказании Исполнителем услуг, предусмотренных настоящим Техническим заданием. Ответы на запросы сторон друг к другу должны представляться в возможно короткие сроки (как правило, не превышающие 3 рабочих дней), как правило, способом, указанным в соответствующем запросе.

### **Кейс 13. Формирование проектной команды**

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

**Задание:**

Кому Вы поручите проект? Почему?

### **Кейс 14. Навыки управляющего**

Укажите, какие из этих групп навыков требуются от руководителей соответственно нижнего, среднего и высшего звена?

Укажите, от руководителя какого звена (нижнего, среднего или высшего звена) требуются данные умения и навыки?

От руководителя нижнего звена

От руководителя среднего звена

От руководителя высшего звена

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение спланировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных

3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

### Кейс 15. Строптивный менеджер

Менеджер по продажам Ольга Ивановна в процессе работы сильно нагрубил клиенту - бухгалтеру компании ООО «Прогресс». Бухгалтер Мавлюда Саидовна была взбешена сложившейся ситуацией и написала письмо жалобу на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

Ольга Ивановна не видит свою ошибку и на все возражения клиента уверенно предлагает жаловаться, куда та пожелает.

Бухгалтер пишет письмо - жалобу и доводит его до директора Ольги Ивановны.

Директор терять клиента не хочет, как и репутацию всей компании. Организует трёхстороннюю встречу с целью найти консенсус, но при этом материально наказывает Ольгу.

#### Задание:

Как директор разрешит ситуацию?

### Кейс 16. Корпоративная культура

#### Последний из Дисней

**История.** Мир Walt Disney с его поющими принцессами, мужественными принцами, красавицами, чудовищами и маленькими мышатами всегда был волшебным миром сказок и детства для каждого, вне зависимости от его возраста.

И если мы, в свое время, каждый следующий диснеевский мультфильм встречали с восторгом, сравнимым разве что с ощущениями при виде пары килограммов мороженого, то нынешние дети смирились с тем, что Дисней - явление повсеместное и легкодоступное. Для них диснеевские мультфильмы из разряда праздничных чудес перешли в пантеон повседневной реальности, а герои потеряли свой геройский статус, зато получили роль вещи, без которой в быту чрезвычайно тяжело и некомфортно. Уже существующая сказка и сказочные персонажи создают бренд, а не наоборот. Основные доходы «Диснею» приносят не фильмы и не сериалы, а растиражированные в миллионах экземплярах изображения героев на кепках, футболках, школьных сумках, книжках и т.д. Таким образом, сказка становится брендом. Постепенно начинает исчезать магия Диснея. А ведь она зарождается внутри компании, каждый сотрудник вносит в ее создание свой маленький вклад, а носителем его главного секрета, который передается из поколения в поколение, является потомок Уолта Диснея. Если волшебство уходит, значит, проблему следует искать в самом сердце компании.

**Проблема.** В 2003 году Рой Дисней, племянник Уолта Диснея, занимавший пост заместителя председателя компании Walt Disney, подал в отставку и призвал председателя Майкла Эйснера последовать его примеру. Рой Дисней работал в компании своего дяди с 1967 года, а в 1984 году возглавил отдел мультфильмов. Он подверг политику председателя резкой критике. По мнению племянника основателя бренда, компания Walt Disney за время правления Майкла Эйснера растеряла творческий заряд, наследие прошлых лет и отошла от намеченных изначально целей - «Не создавать фильмы, чтобы просто зарабатывать деньги, а зарабатывать деньги, чтобы создавать фильмы» - как завещал Уолт Дисней. Рой вменял в вину руководителю компании насаждение хищнической, бездуховной корпоративной культуры, в результате чего культивируемые на протяжении многих лет любовь и доверие публики к продукции марки Дисней была отдана в жертву сиюминутной наживе. Стэнли Голд, помощник директора и единомышленник Роя Диснея, также заявил о

своим уходе в отставку. Дисней всегда являлись носителями «корпоративного имени» компании, и символом сложившейся при Уолте Диснеей особой корпоративной культуры. С уходом последнего из них компания обезличивается, теряет душу, меняется корпоративная культура, ценности компании и даже само восприятие понятия волшебства Диснея, его магии. Все это не может не отразиться на продукции, выпускаемой компанией.

**Решение.** Дважды Рой Дисней вмешивался в дела компании и кардинально менял ее стратегию, по сути, спасая детище своего дяди от стагнации и разрушения. В 1984 году под его нажимом уволили председателя Walt Disney Рона Миллера, который чуть не привел анимационную империю к банкротству, а в 2005 тот же пост покинул Майкл Эйснер. В конце 90-х годов мощным инструментом борьбы Роя Диснея за идею Walt Disney Company стал веб-сайт [www.SaveDisney.com](http://www.SaveDisney.com). Тогда вся Америка восстала против Майкла Эйснера, который, по словам Роя, превратил компанию в "жадную и мертвую". Акционеры корпорации традиционно высоко оценивают репутацию семьи Дисней и обычно прислушиваются к мнению ее представителей. Рой Дисней занял должность «почетного директора Disney» – формальный пост, не дающий права принимать участие в собраниях совета директоров, но он стал консультантом корпорации, что позволило ему фактически удержать компанию в своих руках, сохранить ее изначальную идею и восстановить корпоративный дух компании, сложившийся при Уолте Диснеей. Магия Диснея была спасена.

### **Кейс 17. Команда и корпоративная культура**

Компания «Ясное солнышко» является холдинговой структурой и работает на рынке с 1992 года. Холдинг является разнопрофильной структурой, в которую входят:

- завод по производству ламината;
- частное охранное предприятие;
- магазин строительных материалов.

Руководство считает одной из ценностей компании командный стиль взаимодействия. Учредителями компании являются однокурсники. На начальном этапе развития командное взаимодействие наблюдалось на всех уровнях. С течением временем, когда штат компании увеличился и составил около 500 человек, руководство стало замечать, что далеко не все в компании разделяют эту ценность. С целью формирования единого командного духа президент компании не знает, что с этим делать. Он вызвал директора по персоналу и поставил ему задачу:

#### **Задание:**

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения банка (три варианта в случае невозврата кредита)
2. Аргументируйте, какие последствия для компании возможны при реализации сценария, когда банк приобретает компанию А себе.
3. Аргументируйте, какие последствия для компании возможны при реализации сценария, когда банк перепродает долги компании А.
4. Аргументируйте, какие последствия для компании возможны при реализации сценария, когда банк реструктуризирует долг компании-должника на определенных условиях.
5. Рассмотрите самый эффективный для компании-заемщика сценарий пошагово.

### **Кейс 18. Корпоративная культура**

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания «Стиль» и компания «Забава»).

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения

совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания «Стиль» занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания «Забава» занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга X. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

**Задачи**, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

**Исследователь А.** Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но «хозяин – барин»).

**Операционализация:** прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга X замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

**Результаты исследования специалиста А** показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

**Причина плохого сотрудничества компаний**, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

**Рекомендации.** Специалист предложил руководству холдинга X проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

**Исследователь Б.** Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

**Результаты исследования специалиста Б** показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

**Причина плохого сотрудничества компаний**, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

**Рекомендации.** Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

**Итог.** Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава».

Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

**Задание:**

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

**Кейс 19. Оценка навыков продаж**

**Задание для менеджера:** «Дайте как можно больше решений ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы не можете предоставить». Хороший менеджер по продажам должен дать не менее 3 – 5 вариантов решения.

**Кейс 20. Оценка навыков продаж**

**Задание для менеджера:** «Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?».

**Кейс 21. Оценка навыков продаж**

**Задание для менеджера:** «Дайте ответ на вопрос. Что важнее при продаже: говорить или слушать?».

**Кейс 22. Корабельный журнал**

Антиквару предложили купить старинный корабельный журнал, но он усомнился в его подлинности. Проведите географическую экспертизу каждой записи, указав, верна она, или нет, и почему.

Запись №1. 22 июня мы отплыли из Рио-де-Жанейро. В этот день, как не странно, ночь была длиннее дня. Мы взяли курс на Гибралтарский пролив.

Запись №2. Попутный пассат быстро несет нас к намеченной цели. Ура! Еще немного, и мы пересечем экватор.

Запись №3. У 180 северной широты мы попали в жестокий буран и корабль лишился части оснастки. Это существенно замедлило скорость нашего хода.

Запись №4. Ночью после бурана матросы наблюдали северное сияние и сочли это за плохое предзнаменование.

Запись №5. Уставшие от борьбы со стихией матросы было взбунтовались и потребовали повернуть назад, но отказались от этой идеи, когда показалось африканское побережье. Нас подхватили теплые струи Гольфстрима, и мы достигли Канарских островов.

Запись № 6. На Канарских островах нам пришлось долго чинить такелаж. Общаться с местными жителями помог наш кок, уроженец Лиссабона, который говорил на одном языке с островитянами (кроме родного, никаких других языков он толком не знал, и с нами изъяснялся на ломаном английском, или при помощи жестов).

Запись №7. В открытом океане наш корабль встретился с цунами. Нас как пушинку зашвырнуло на двадцатиметровую высоту и бросило обратно в пучину. Пропало без вести пять человек. Многие ранены.

Запись №8. Наконец, мы вошли в Гибралтарский пролив. Видели один из Геркулесовых Столбов, тот самый, вкопанный в стародавние времена самим Геркулесом.

Запись №9. В декабре, наконец, встали на рейд в порту Марселя, крупнейшем в Италии.

Запись №10. Марсель нам сразу не понравился из-за дождливой погодой.

**Задание:**

1. Верны ли записи корабельного журнала (на основании проведенной экспертизы) если нет, то почему?
2. Составьте маршрутный лист капитана корабля, обозначив географические объекты по маршруту следования.

**Кейс 23. Розничный магазин**

**Описание ситуации:** Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

**Задание:**

Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями

**Кейс 24. Аптека**

**Описание ситуации:** Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

**Задание:**

Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

**Кейс 25. Исследование ситуации в научно-исследовательском институте**

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми.

Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

**Задание:**

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Составьте план совещания на каждый день (2-3 вопроса)
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

**Кейс 26. Исследование предприятия**

Объектом исследования является химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку.

На период проведения исследования годовой оборот предприятия составлял порядка 160 млрд. рублей, численность сотрудников была 2000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось.

Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

В силу сложившихся обстоятельств руководство предприятия прибегло к консультационной помощи профессионалов.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в т.ч.:

- продуктовые стратегии предприятия;
- предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд. рублей дополнительной прибыли в год;
- схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга;
- план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в т.ч. ликвидации убыточных производств;
- направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

**Задание:**

1. В данной ситуации необходимым является привлечение внешних и внутренних консультантов?
2. Какие задачи необходимо поставить перед консультантами?
3. Охарактеризуйте основные этапы работы консультантов. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?

**Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля для оценки сформированности уровня компетенции ПК-1.1.3 – В.1 - овладение**

**инструментами и технологиями диагностики реализации управленческих решений, оценки эффективности исполнения управленческих решений; В.2 - овладение способностью формулировать стратегические и оперативные управленческие цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций**

Рубежный контроль по темам 1.1-1.5 осуществляется по ответам на предлагаемые примерные (типовые) контрольные задания КЗ1 для проверки сформированности планируемого результата освоения дисциплины В.1, В.2.

### **Примерные тестовые задания по темам 1.1-1.5**

Первая волна управленческого консультирования  
рубеж 19-20 в.в.  
середина 20 века  
конец 20 века

С чем связана первая волна управленческого консультирования  
с революцией 1917 г.  
со второй мировой войной,  
с промышленной революцией 19 в.  
с перестройкой и ускорением в России

Кто лишний?  
Ф.У. Тейлор,  
Г.Л. Ганнт  
Л. Киш  
Х. Эмерсон

Где возникла первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования

1. Чикаго
2. Лос-Анджелес
3. Париж
4. Лондон
5. Вена

Когда возникла первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования

- 1898
- 1905
- 1914
- 1917
- 1923

Третья волна  
середина 20в.  
конец 20 в.  
начало 21в.  
не началась

Современный консалтинг – это соединение  
знаний клиента и владения определенными методами консультанта  
финансов клиента и знаний консультанта  
команды клиента и команды консультанта

Что лишнее? «Консалтинг может существовать как взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются организационные изменения  
 экспертная помощь клиенту в решении проблем управления в условиях изменений внешней и внутренней среды  
 совокупность управления проектами  
 диагностическая услуга клиенту и обеспечение решения его проблем по управлению организацией  
 метод освоения управленческих разработок клиентом при содействии профессиональных консультантов

Стадии консультационного процесса (лишнее)

предпроектная  
 собственно проектная  
 постпроектная  
 релаксационная

Цель предпроектной стадии

согласование позиций клиента и консультанта  
 заключение контракта  
 подготовка программы социологического исследования  
 получение аванса  
 формирование команды

Этапы проектной стадии (лишнее)

диагностика  
 выработка рекомендаций  
 внедрение  
 разрешение конфликта

Цели проектной стадии (лишнее)

сформировать команду  
 определить конкретные результаты и направления работ  
 обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций  
 осуществить полную реализацию запланированного

Основная цель постпроектной стадии

обеспечить необратимость полученных результатов  
 заключить новый проект  
 получить полный расчет

Личностная тренировка на достижение наивысших результатов в минимальные сроки – это

реинжиниринг  
 коучинг  
 бенчмаркинг  
 аутсорсинг

8. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов – это

реинжиниринг  
 коучинг  
 бенчмаркинг  
 аутсорсинг

Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

Передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

В чем состоит назначение консультирования  
в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач  
в принятии за клиента управленческих решений  
в собеседовании с клиентом по различным вопросам  
в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является  
компетентность  
неопределенность  
независимость  
эффективность

Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

два  
один  
три  
четыре

Консультирование с позиций функционального подхода – это  
любая форма оказания помощи клиенту  
четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
приход консультанта на объект консультирования  
выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Консультирование с позиций профессионального подхода – это  
консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
союз профессионалов-консультантов  
общество независимых экспертов  
фирма, работающая в сфере услуг

Управленческое консультирование – это понятие  
нестабильно развивающейся экономики  
экономики переходного периода  
рыночной экономики  
плановой экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
область деятельности  
отрасль инфраструктуры  
сферу действий  
направление развития

Предметом консультирования являются:  
методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

управление  
экономика и управление  
экономика

Основной задачей консультирования являются  
оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления

обучение клиента  
спасение клиента от банкротства  
управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются  
улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи  
перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
решение инновационных задач в системе управления государственным сектором  
реформирование государственной структуры

Методы управленческого консультирования

метод SWOT-анализа  
коучинг  
деловые игры  
активизация творческого мышления  
тестирование  
все ответы верны

Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – McKinsey & Company и A.L. Kearney (A.T. Карни)

в 1925 г.  
в 1935 г.  
в 1945 г.

Характерной особенностью развития управленческого консалтинга стало активное внедрение в отрасль крупнейших аудиторских фирм начиная

со второй половины 1970-х гг.  
со второй половины 1960-х гг.  
со второй половины 1950-х гг.

Всемирная конференция консультантов по управлению состоялась в Париже

в мае 1985 г.  
в мае 1987 г.  
в мае 1989 г.

Может ли консультант играть одновременно несколько ролей

да  
нет

Эффективность консультационных услуг определяется  
объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования  
рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте

выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте

Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования являются

#Конституция РФ (статьи 8 и 74)

#Гражданский кодекс РФ (статья 128 и глава 39)

#Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»

#Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»

#Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»

Управленческое консультирование - это предоставление \_\_\_\_\_ советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации  
(независимых)

Управленческий консалтинг — это \_\_\_\_\_, связанный с решением проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании  
(вид деятельности)

1. «Золотые годы» управленческого консультирования - это:

1930.1940 гг.

1950.1960 гг.

1980.1990 гг.

1990.2000 гг.

Общим критерием экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы является

осуществление ее миссии при минимальных затратах

минимизация материальных затрат на рубль продукции

Главными составляющими стратегии управления персоналом являются отбор персонала, оценка квалификации работников, вознаграждение и развитие персонала

упорядочение штатов и сокращение расходов на персонал

Основными этапами фазы принятия управленческого решения являются

анализ возможных вариантов, выбор окончательного варианта решения и его оформление

доведение принятого решения до исполнителей, инструктаж исполнителей и проверка исполнения

Европейская классификация услуг по менеджменту предусматривает выделение следующих групп услуг

общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии

развитие организации и разработка политики, управление производством, маркетинг и, финансы и управление, управление персоналом и его отбор, экономический анализ, управление информационными системами и электронная обработка данных

управленческий консалтинг, инвестиционный консалтинг, аудиторские услуги, фондовый консалтинг, консалтинг в области управления качеством, инжиниринг,

информационно-технологический консалтинг, маркетинговый консалтинг, консалтинг в сфере рекламы и PR, кадровый консалтинг, обучение, консалтинг в сфере безопасности

Консалтинг – это профессиональные услуги по экономике и управлению  
управление в сфере экономики и бизнеса  
деловые услуги  
предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг

Специалист по консалтингу - это

- а) консультант оказывающий консалтинговую помощь
- б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию

Консалтинговая услуга – это

устный совет  
консалтинговый проект  
работа по заданию клиента

Консалтинговый процесс- это

консалтинговый проект  
консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии

Наиболее эффективные средства продвижения консалтинговых услуг на рынке - это

вербовка  
соблазнение  
клиентно-ориентированный консалтинг

Цена консалтинговых услуг – это

зарплата консультанта  
плата консалтинговой фирме на использование её консультанта

Экспертное консультирование – это

консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению  
консультант активно взаимодействует с клиентом  
консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента

Стратегия консалтинговой фирмы – это

выбор направлений консультирования на перспективу  
определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы  
определение конкурентов и взаимоотношения с ними

Консультирование в области стратегического планирования – это

выбор стиля руководства  
определение стратегии развития  
оптимизация управления организацией

Консультирование в области маркетинга – это:

консультации по вопросам производства продукции  
консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т.д.

Консалтинг и деловые услуги – синонимы

да  
нет

Управленческое консультирование - это  
 профессиональная деятельность  
 метод внедрения нововведений в практику управления  
 бизнес  
 элемент инфраструктуры рыночной экономики  
 другое  
 форма помощи

Консультант принимает управленческие решения в организации  
 да  
 нет

Создание службы маркетинга в организации - это задача, направленная на  
 исправление ситуации  
 совершенствование  
 созидание

Техническое задание необходимо  
 клиенту  
 консультанту  
 клиенту и консультанту

В чем состоит назначение консультирования  
 в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач  
 в принятии за клиента управленческих решений  
 в собеседовании с клиентом по различным вопросам  
 в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является  
 компетентность  
 неопределенность  
 независимость  
 эффективность

Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»  
 два  
 один  
 три  
 четыре

Консультирование с позиций функционального подхода –это  
 любая форма оказания помощи клиенту  
 четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
 приход консультанта на объект консультирования  
 выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Консультирование с позиций профессионального подхода – это  
 консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
 союз профессионалов-консультантов  
 общество независимых экспертов  
 фирма, работающая в сфере услуг

Управленческое консультирование – это понятие  
 нестабильно развивающейся экономики  
 экономики переходного периода  
 рыночной экономики  
 плановой экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
 область деятельности  
 отрасль инфраструктуры  
 сферу действий  
 направление развития

Предметом консультирования являются  
 методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных  
 структур.

управление  
 экономика и управление  
 экономика

Основной задачей консультирования являются  
 оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и  
 управления

обучение клиента  
 спасение клиента от банкротства  
 управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются  
 улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи  
 перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
 решение инновационных задач в системе управления государственным сектором  
 реформирование государственной структуры

В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач  
 В принятии за клиента управленческих решений  
 В собеседовании с клиентом по различным вопросам  
 В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является  
 эффективность  
 неопределенность  
 независимость  
 компетентность

Отметьте правильный ответ: Сколько подходов существует к определению понятия  
 «консультирование»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

Консультирование с позиций функционального подхода - это  
 четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
 любая форма оказания помощи клиенту  
 приход консультанта на объект консультирования  
 выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Управленческое консультирование - это понятие  
 плановой экономики  
 экономики переходного периода  
 рыночной экономики  
 нестабильно развивающейся экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
 отрасль инфраструктуры  
 область деятельности  
 сферу действий  
 направление развития

Предметом консультирования являются  
 экономика  
 управление  
 экономика и управление  
 методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур

Основной задачей консультирования являются  
 оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления  
 обучение клиента  
 спасение клиента от банкротства  
 управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является  
 реформирование государственной структуры  
 перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
 улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи  
 решение инновационных задач в системе управления государственными структурами

Управленческое консультирование предполагает  
 оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе  
 постоянное сотрудничество с клиентом  
 аудит деятельности клиента  
 управление клиентом

Компании привлекают консультантов по управлению для уменьшения или ликвидации  
 неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации  
 управленческих решений  
 как к ремеслу  
 как к помощи, оказываемой профессионалами

Консультирование с позиций профессионального подхода - это  
 консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
 союз профессионалов-консультантов  
 общество независимых экспертов  
 фирма, работающая в сфере услуг  
 как к помощи, оказываемой профессионалами

Этические стандарты консультирования  
 регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.

определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта

в консультировании не существует никаких этических норм  
определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями

Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются  
АКЭУ, АКУОР, НГПК  
ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН  
ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ  
АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ

Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами

да

нет

возможно

иногда

Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг

торговля, рекрутмент, логистика

юридические услуги, аудит, инжиниринг

обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама

инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг

Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги

предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании

граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет

по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию

оказываемые перед началом реализации консультационного проекта

«Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются

юридические услуги, рекрутинговые услуги, аудиторские услуги

юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги

транспортные услуги, рекрутинговые услуги, pr-услуги

туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги

Консультационные услуги оказываются в следующих формах

разовые консультации, отчеты, обзоры

отчеты, репрезентации, проекты

справки, проекты, программы

разовые консультации, проекты, обзоры

### **Примерные тестовые задания по темам 2.1-2.7**

Рубежный контроль по темам 2.1-2.7 осуществляется по ответам на предлагаемые примерные (типовые) контрольные задания К32 для проверки сформированности планируемого результата освоения дисциплины В.1, В.2.

Процесс консультирования

это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.

это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента

Кто является субъектом консультирования  
клиенты

внешние консультанты

внутренние консультанты

западные консультанты

Объектами консультирования могут являться

частные и государственные предприятия

зарубежная консультационная организация

отечественная консультационная организация

ассоциация консультантов

Консультант — это

аудитор

советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации

специалист, имеющий управленческое образование

специалист, имеющий экономическое образование

Отличительной чертой консультанта от менеджера является

широкий кругозор

ораторские навыки

независимый взгляд на компанию со стороны

умение принимать решения

Эффективный консультант должен

жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

владеть педагогикой и риторикой

выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им

обладать навыками системного подхода к решению проблем

Одиночный консультант

это консультант без образования юридического лица

это одинокий человек

индивидуалист

консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами

Условием оказания консультационной помощи является

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.

2. Желание консультанта.

3. Желание клиента.

4. Директивное редписание.

Основным фактором производства консультационных услуг является

Интеллектуальный капитал

Ораторское искусство

Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях  
Знание иностранных языков

Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления  
этапа, фазы, стадии  
стадии, этапа, процедуры  
фазы, стадии, процедуры  
процедуры, стадии, этапа

Сколько стадий входит в процесс консультирования

- 3
- 5
- 2
- 4

Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий  
консультанта

фазой процесса консультирования  
этапом процесса консультирования  
стадией процесса консультирования  
процедурой процесса консультирования

Сколько этапов входит в процесс консультирования

- 5
- 3
- 4
- 2

Сколько фаз входит в процесс консультирования

- 3
- 2
- 5

В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят  
первый контакт с клиентом  
обучение клиента  
детальное изучение проблемы

В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят  
обнаружение фактов  
выработка решений  
контракт на консультирование

В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят  
планирование задания  
оценка альтернативных вариантов  
корректировка предложений

В фазу процесса консультирования «Завершение» входят  
конечный отчет  
анализ и синтез фактов  
планирование задания

В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят  
предложения клиенту относительно задания

оценка альтернативных вариантов  
корректировка предложений

Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это  
признаки объектов консультирования  
признаки субъектов консультирования  
свойства консультационного процесса  
составные части консультационной помощи

Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию  
сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта  
интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике  
проблемы  
обучение консультанта в процессе консультирования  
подготовка консультационного отчета

Внешние консультанты – это  
независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты,  
оказывающие услуги клиентам, на основе соответствующего договора  
специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации  
ни один из ответов не является верным

Где могут работать внешние консультанты  
в консультирующей организации  
в организации-клиенте  
в научно-исследовательском институте

Где работают внутренние консультанты  
в консультирующей организации  
в организации-клиенте  
в научно-исследовательском институте

Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование  
предмет консультирования  
цель консультирования  
виды консультирования

Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он  
эффективности сотрудничества  
да  
нет

Основным преимуществом внешнего консультирования является  
консультант всегда «под рукой» у руководителя  
использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования  
владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в  
определенной области

В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты  
соподчинения  
сотрудничества  
ни в каком

Основным недостатком внутреннего консультирования является  
консультанты не имеют опыта работы в других отраслях

наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации  
подчинение внутренних консультантов внешним

Что такое процессное консультирование?

самостоятельная работа консультанта

процесс написания консультантом итогового отчета

взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач

Экспертное консультирование - это

сбор консультантом информации о клиенте

экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение  
научное обоснование консультантом деятельности клиента

Процессное консультирование исходит из преимуществ работы

в команде на основе доверительных отношений

в одиночку без вмешательства со стороны клиента

с открытым обменом мнениями о проблеме

в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат

Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию

честный и открытый обмен мнениями

независимость

профессионализм

единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы

К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся

организационная диагностика

организационная культура

организационные интервенции

Организационные интервенции - это

процесс поглощения и слияния компаний

мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их

происки конкурентов, «шпионство» в компании

Обучающее консультирование предполагает

обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации

обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными

написание консультантом серии учебных пособий на примере компании клиента

К методам обучающего консультирования относятся

метод SWOT-анализа

проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента

рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента

Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название

менеджмент-консалтинг  
 организация производства  
 служба скорой помощи  
 управление-сервис

«Золотые годы» управленческого консультирования - это  
 1930-1940 гг.  
 1950-1960 гг.  
 1980-1990 гг.

«Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются созданием большого количества консультационных компаний быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов

Какие из перечисленных западных компаний «большой пятерки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг

Deloitte&Touche  
 KPMG  
 Ernst&Young  
 PriceWaterhouseCoopers  
 McKincey &Co  
 Motorolla  
 General Motors  
 Arthur Andersen  
 Renault

Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России  
 только компании «большой пятерки»  
 компании «большой пятерки» и несколько десятков западных и российских компаний  
 только российские компании

К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся

высокая стоимость услуг  
 новая деловая и общая культура  
 хорошее владение методикой консультирования  
 использование новых неадаптированных к российским условиям методик  
 высокие требования к бытовым условиям  
 высокие требования к предварительной подготовке клиента

На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет консалтинг  
 аудит  
 консалтинг и аудит делят рынок на две равные части

После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование

по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами

по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий  
 по проведению рекламных мероприятий

Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен возникновением дефицита квалифицированных специалистов

Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса  
Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий

Привлекаются ли компаниями «большой пятерки» российские специалисты  
да  
нет  
раньше - да; сейчас - нет

Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является  
малочисленная клиентная база  
катастрофическая нехватка знаний и навыков  
непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране

Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов  
немедленное подписание контракта  
заинтересовать клиента  
проведение рекламной акции  
удовлетворение потребностей клиента  
обучение клиента способам разрешения консультационных проектов  
поставку экспертных знаний клиенту

Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России  
АКЭУ  
Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов  
ФЕАКО  
АКУОР

К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся  
объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике  
рекламные кампании крупных консультационных компаний  
эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей  
развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг  
поддержка со стороны государства  
образовательный потенциал

Центрами развития российского управленческого консультирования являются  
Москва и Санкт-Петербург  
Москва и Новосибирск  
Санкт-Петербург и Самара

В компетенцию консультационной компании входит  
исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент  
самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента  
расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента

Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам  
российским предприятиям частного и государственного сектора  
иностранным компаниям, работающим на российском рынке  
органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время

количественные методы прогнозирования развития ситуации  
 организационное развитие (organization development)  
 интервьюирование сотрудников компании-клиента

Системный подход

это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей

концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого

это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения

Ситуационный подход - это

состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным

подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях

подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации

SWOT-анализ - это

сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов

анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий

сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ

Сбор данных для проведения диагностики проблем компании клиента осуществляется путем

интервьюирования сотрудников компании-клиента

сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом

структурированного анкетирования сотрудников

По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия

обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность

стратегическое планирование дальнейших действий

написание итогового отчета

Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются

«мозговой штурм»

неупорядоченное перечисление идей

SWOT-анализ состояния компании-клиента

Метод групповой работы - это

работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-

клиента.

работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.

совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.

При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о полном отсутствии проблем на предприятии  
 боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании

PEST-анализ представляет собой пошаговое (от англ. step - шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта  
 оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента  
 технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (Promotion Evolution Strategic Technology(PEST))

Ролевая природа консультанта зависит от социального происхождения консультанта  
 профиля консультанта  
 личностных качеств консультанта  
 ожиданий компании-клиента  
 сложившейся в компании ситуации

Может ли консультант играть одновременно несколько ролей  
 да  
 нет

Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант  
 эксперт  
 начальник  
 агитатор  
 помощник  
 преподаватель  
 ученик  
 подчиненный  
 посредник  
 стратег

Какая из ролей является основной ролью консультанта  
 преподаватель  
 коллега  
 эксперт

На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль  
 экспертную  
 процессную  
 на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского

Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем  
 обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.  
 завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.

на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз, Европейский банк реконструкции и развития

При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются  
стоимость оказываемых услуг  
технические (содержательные) предложения консультантов  
наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта

Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту  
экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.

предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.

это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании

договора.

устного соглашения между консультантом и клиентом.

общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.

Повременная оплата - это

оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант

оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования

оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта

Фиксированная оплата - это

оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании

оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования

оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант

Оплата работы консультанта

является заработной платой консультанта

является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги

соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта

Оплата работы консультанта включает

затраты на аренду помещений

затраты на управленческий и технический персонал

прибыль консультационной компании

налоги

затраты на оборудование

Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг

универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины

зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта

определяются стажем работы консультанта в данной области

Иностраные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены на уровне, принятом в их странах

на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента

на уровне средних цен российских консультационных компаний

Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг

оценка имущества

проведение рекламной кампании

составление контрактов

привлечение инвестиций

Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату

да

нет

Какой вид оплаты является самым противоречивым

фиксированная оплата

повременная оплата

оплата, зависящая от результата

Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть письменной

устной

и письменной, и устной

Какие формы может принимать вознаграждение консультанта

денежный гонорар

приобретение акций компании-клиента

услуги по бартеру

все вышеперечисленное

При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты

повременную

фиксированную

как процент от стоимости объекта консультирования или результата

Цены на услуги российских консультантов

выше мировых цен

ниже мировых цен

равны мировым ценам

Сколько основных способов формирования цены на консультационные услуги существует

два

три

четыре

Оплата, зависящая от результата  
услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты  
ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли)  
оба варианта

К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся  
заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой  
использование бартера в оплате  
к этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5-10%  
общей стоимости проекта

Отметьте правильный ответ: Как соотносятся заработная плата консультанта и цена  
консультационной услуги

Зарботная плата консультанта меньше цены услуги  
Зарботная плата консультанта больше цены услуги  
Зарботная плата консультанта равна цене услуги

Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация

да  
нет

Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе  
Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве  
Акта приема-сдачи работ  
Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах  
(аудиокассетах)

Эффективность консультационных услуг определяется  
объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования  
рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения  
рекомендаций консультанта в компании-клиенте  
выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте

Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется  
по реальным изменениям в организации-клиенте  
по затратам организации-клиента на услуги консультанта  
по затратам организации-клиента на обучение своего персонала

Эффективность работы консультанта рассчитывается как  
разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц  
после завершения внедрения проекта  
количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта  
отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс  
консультирования средствам

Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае  
отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения  
возможных проблем, мешающих в работе  
сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов  
клиенту  
вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним

Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет

изменения нормативно-законодательной базы  
налаживания обширных международных связей  
«копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний

Оценка качества работы консультанта осуществляется установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей по принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше» с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте

От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно  
Изменение организационной структуры управления компании  
Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции  
Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе

Эффективность любого подхода консультирования зависит от  
Целей разрешения конкретной проблемы  
Применяемых консультантом методов консультирования  
Восприятия методов консультирования клиентами

### **6.2.5 Примерные ( типовые ) оценочные средства или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена по тестовым заданиям.

#### **Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Управленческий консалтинг»**

<b>Вопрос</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции (согласно РПД)</b>
1. Понятие управленческого консультирования.	ОПК-3.3
2. Понятие диагностического консультирования.	ОПК-3.3
3. Два подхода к управленческому консультированию.	ОПК-3.3
4. Понятие процессного консультирования.	ОПК-3.3
5. Функциональный подход к управленческому консультированию	ОПК-3.3
6. Понятие обучающего консультирования.	ОПК-3.3
7. Профессиональный подход к управленческому консультированию	ОПК-3.3
8. Внутреннее и внешнее консультирование.	ОПК-3.3
9. Характерные черты управленческого консультирования.	ОПК-3.3
10. Характеристики современного этапа развития управленческого консультирования и его особенности.	ОПК-3.3
11. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.	ОПК-3.3
12. Роль консультанта в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
13. Понятие независимости управленческого консультирования.	ОПК-3.3
14. Роль клиента в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
16. Использовании западных специалистов при консультировании российских клиентов.	ОПК-3.3
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.	ОПК-3.3
18. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.	ОПК-3.3

19. Основные типы консалтинговых организаций.	ОПК-3.3
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.	ОПК-3.3
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.	ОПК-3.3
23. Цели и задачи управленческого консультирования.	ОПК-3.3
24. Условия формирования цен на консультационные услуги.	ОПК-3.3
25. Принципы управленческого консультирования.	ОПК-3.3
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.	ОПК-3.3
27. Классификация управленческого консультирования.	ОПК-3.3
28. Повременная оплата консультационных услуг.	ОПК-3.3
29. Предмет управленческого консультирования.	ОПК-3.3
30. Фиксированная оплата консультационных услуг.	ОПК-3.3
31. Методы управленческого консультирования.	ОПК-3.3
32. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.	ОПК-3.3
33. Этапы развития управленческого консультирования.	ОПК-3.3
34. Комбинированная оплата консультационных услуг.	ОПК-3.3
35. Понятие процесса управленческого консультирования.	ОПК-3.3
36. Основные типы консультационных договоров.	ОПК-3.3
37. Этапы подготовки в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
38. Условия составления консультационных договоров.	ОПК-3.3
39. Этапы диагноза в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
40. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.	ОПК-3.3
41. Этапы планирования действий в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
42. Контроль в процессе управленческого консультирования.	ОПК-3.3
43. Этапы внедрения в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
44. Способы оценки результатов управленческого консультирования.	ОПК-3.3
45. Этапы завершения в управленческом консультировании.	ОПК-3.3
46. Определение экономического эффекта от работы консультанта.	ОПК-3.3
47. Стадии и этапы управленческого консультирования.	ОПК-3.3
48. Оформление результатов работы консультанта.	ОПК-3.3
49. Золотые годы управленческого консультирования.	ОПК-3.3
50. Деловые услуги и их функции.	ОПК-3.3
51. Отличительные особенности консультанта от менеджера.	ОПК-3.3
52. Характеристика управленческого консультирования как деловой услуге.	ОПК-3.3

### Тестовые задания для промежуточной аттестации

Первая волна управленческого консультирования  
рубеж 19-20 в.в.  
середина 20 века  
конец 20 века

С чем связана первая волна управленческого консультирования  
с революцией 1917 г.  
со второй мировой войной,  
с промышленной революцией 19 в.  
с перестройкой и ускорением в России

Кто лишний?  
Ф.У. Тейлор,  
Г.Л. Ганнт  
Л. Киш

Х. Эмерсон

Где возникла первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования

1. Чикаго
2. Лос-Анджелес
3. Париж
4. Лондон
5. Вена

Когда возникла первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования

- 1898
- 1905
- 1914
- 1917
- 1923

Третья волна  
середина 20в.  
конец 20 в.  
начало 21в.  
не началась

Современный консалтинг – это соединение  
знаний клиента и владения определенными методами консультанта  
финансов клиента и знаний консультанта  
команды клиента и команды консультанта

Что лишнее? «Консалтинг может существовать как  
взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются  
организационные изменения  
экспертная помощь клиенту в решении проблем управления в условиях изменений  
внешней и внутренней среды  
совокупность управления проектами  
диагностическая услуга клиенту и обеспечение решения его проблем по управлению  
организацией  
метод освоения управленческих разработок клиентом при содействии  
профессиональных консультантов

Стадии консультационного процесса (лишнее)  
предпроектная  
собственно проектная  
постпроектная  
релаксационная

Цель предпроектной стадии  
согласование позиций клиента и консультанта  
заключение контракта  
подготовка программы социологического исследования  
получение аванса  
формирование команды

Этапы проектной стадии (лишнее)  
диагностика

выработка рекомендаций  
внедрение  
разрешение конфликта

Цели проектной стадии (лишнее)

сформировать команду  
определить конкретные результаты и направления работ  
обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций  
осуществить полную реализацию запланированного

Основная цель постпроектной стадии

обеспечить необратимость полученных результатов  
заключить новый проект  
получить полный расчет

Личностная тренировка на достижение наивысших результатов в минимальные сроки – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

8. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

Передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании – это

реинжиниринг  
коучинг  
бенчмаркинг  
аутсорсинг

В чем состоит назначение консультирования

в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач  
в принятии за клиента управленческих решений  
в собеседовании с клиентом по различным вопросам  
в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является

компетентность  
неопределенность  
независимость  
эффективность

Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

- два
- один
- три
- четыре

Консультирование с позиций функционального подхода – это  
любая форма оказания помощи клиенту  
четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
приход консультанта на объект консультирования  
выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Консультирование с позиций профессионального подхода – это  
консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
союз профессионалов-консультантов  
общество независимых экспертов  
фирма, работающая в сфере услуг

Управленческое консультирование – это понятие  
нестабильно развивающейся экономики  
экономики переходного периода  
рыночной экономики  
плановой экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
область деятельности  
отрасль инфраструктуры  
сферу действий  
направление развития

Предметом консультирования являются:  
методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

- управление
- экономика и управление
- экономика

Основной задачей консультирования являются  
оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления

- обучение клиента
- спасение клиента от банкротства
- управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются  
улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи  
перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
решение инновационных задач в системе управления государственным сектором  
реформирование государственной структуры

Методы управленческого консультирования

- метод SWOT-анализа
- коучинг
- деловые игры
- активизация творческого мышления

тестирование  
все ответы верны

Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – McKinsey & Company и A.L. Kearney (A.T. Карни)

в 1925 г.

в 1935 г.

в 1945 г.

Характерной особенностью развития управленческого консалтинга стало активное внедрение в отрасль крупнейших аудиторских фирм начиная

со второй половины 1970-х гг.

со второй половины 1960-х гг.

со второй половины 1950-х гг.

Всемирная конференция консультантов по управлению состоялась в Париже

в мае 1985 г.

в мае 1987 г.

в мае 1989 г.

Может ли консультант играть одновременно несколько ролей

да

нет

Эффективность консультационных услуг определяется объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте

выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте

Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования являются

#Конституция РФ (статьи 8 и 74)

#Гражданский кодекс РФ (статья 128 и глава 39)

#Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»

#Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»

#Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»

Управленческое консультирование - это предоставление \_\_\_\_\_ советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации

(независимых)

Управленческий консалтинг — это \_\_\_\_\_, связанный с решением проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании

(вид деятельности)

1. «Золотые годы» управленческого консультирования - это:

1930.1940 гг.

1950.1960 гг.

1980.1990 гг.

1990.2000 гг.

Общим критерием экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы является  
 осуществление ее миссии при минимальных затратах  
 минимизация материальных затрат на рубль продукции

Главными составляющими стратегии управления персоналом являются  
 отбор персонала, оценка квалификации работников, вознаграждение и развитие персонала  
 упорядочение штатов и сокращение расходов на персонал

Основными этапами фазы принятия управленческого решения являются  
 анализ возможных вариантов, выбор окончательного варианта решения и его оформление  
 доведение принятого решения до исполнителей, инструктаж исполнителей и проверка исполнения

Европейская классификация услуг по менеджменту предусматривает выделение следующих групп услуг  
 общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии  
 развитие организации и разработка политики, управление производством, маркетинг и, финансы и управление, управление персоналом и его отбор, экономический анализ, управление информационными системами и электронная обработка данных  
 управленческий консалтинг, инвестиционный консалтинг, аудиторские услуги, фондовый консалтинг, консалтинг в области управления качеством, инжиниринг, информационно-технологический консалтинг, маркетинговый консалтинг, консалтинг в сфере рекламы и PR, кадровый консалтинг, обучение, консалтинг в сфере безопасности

Консалтинг – это  
 профессиональные услуги по экономике и управлению  
 управление в сфере экономики и бизнеса  
 деловые услуги  
 предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг

Специалист по консалтингу - это

а) консультант оказывающий консалтинговую помощь

б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию

Консалтинговая услуга – это

устный совет

консалтинговый проект

работа по заданию клиента

Консалтинговый процесс- это

консалтинговый проект

консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии

Наиболее эффективные средства продвижения консалтинговых услуг на рынке - это

вербовка

соблазнение

клиентно-ориентированный консалтинг

Цена консалтинговых услуг – это  
зарплата консультанта  
плата консалтинговой фирме на использование её консультанта

Экспертное консультирование – это  
консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению  
консультант активно взаимодействует с клиентом  
консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента

Стратегия консалтинговой фирмы – это  
выбор направлений консультирования на перспективу  
определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы  
определение конкурентов и взаимоотношения с ними

Консультирование в области стратегического планирования – это  
выбор стиля руководства  
определение стратегии развития  
оптимизация управления организацией

Консультирование в области маркетинга – это:  
консультации по вопросам производства продукции  
консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т.д.

Консалтинг и деловые услуги – синонимы  
да  
нет

Управленческое консультирование - это  
профессиональная деятельность  
метод внедрения нововведений в практику управления  
бизнес  
элемент инфраструктуры рыночной экономики  
другое  
форма помощи

Консультант принимает управленческие решения в организации  
да  
нет

Создание службы маркетинга в организации - это задача, направленная на  
исправление ситуации  
совершенствование  
созидание

Техническое задание необходимо  
клиенту  
консультанту  
клиенту и консультанту

В чем состоит назначение консультирования  
в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач

в принятии за клиента управленческих решений  
в собеседовании с клиентом по различным вопросам  
в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является  
компетентность  
неопределенность  
независимость  
эффективность

Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»  
два  
один  
три  
четыре

Консультирование с позиций функционального подхода – это  
любая форма оказания помощи клиенту  
четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
приход консультанта на объект консультирования  
выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Консультирование с позиций профессионального подхода – это  
консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
союз профессионалов-консультантов  
общество независимых экспертов  
фирма, работающая в сфере услуг

Управленческое консультирование – это понятие  
нестабильно развивающейся экономики  
экономики переходного периода  
рыночной экономики  
плановой экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
область деятельности  
отрасль инфраструктуры  
сферу действий  
направление развития

Предметом консультирования являются  
методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.  
управление  
экономика и управление  
экономика

Основной задачей консультирования являются  
оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления  
обучение клиента  
спасение клиента от банкротства  
управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются

улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи  
 перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
 решение инновационных задач в системе управления государственным сектором  
 реформирование государственной структуры

В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач  
 В принятии за клиента управленческих решений  
 В собеседовании с клиентом по различным вопросам  
 В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

Характерной чертой управленческого консультирования является  
 эффективность  
 неопределенность  
 независимость  
 компетентность

Отметьте правильный ответ: Сколько подходов существует к определению понятия «кон-  
 сультинг»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

Консультирование с позиций функционального подхода — это  
 четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом  
 любая форма оказания помощи клиенту  
 приход консультанта на объект консультирования  
 выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

Управленческое консультирование — это понятие  
 плановой экономики  
 экономики переходного периода  
 рыночной экономики  
 нестабильно развивающейся экономики

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой  
 отрасль инфраструктуры  
 область деятельности  
 сферу действий  
 направление развития

Предметом консультирования являются  
 экономика  
 управление  
 экономика и управление  
 методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур

Основной задачей консультирования являются  
 оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления  
 обучение клиента  
 спасение клиента от банкротства  
 управление клиентом

Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является реформирование государственной структуры  
 перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор  
 улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи  
 решение инновационных задач в системе управления государственными структурами

Управленческое консультирование предполагает  
 оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе  
 постоянное сотрудничество с клиентом  
 аудит деятельности клиента  
 управление клиентом

Компании привлекают консультантов по управлению для уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений  
 как к ремеслу  
 как к помощи, оказываемой профессионалами

Консультирование с позиций профессионального подхода — это консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг  
 союз профессионалов-консультантов  
 общество независимых экспертов  
 фирма, работающая в сфере услуг  
 как к помощи, оказываемой профессионалами

Этические стандарты консультирования регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.  
 определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта  
 в консультировании не существует никаких этических норм  
 определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями

Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются  
 АКЭУ, АКУОР, НГПК  
 ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН  
 ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ  
 АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ

Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами  
 да  
 нет  
 возможно  
 иногда

Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг  
 торговля, рекрутмент, логистика  
 юридические услуги, аудит, инжиниринг  
 обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама  
 инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг

Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги

предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании

граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет

по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию

оказываемые перед началом реализации консультационного проекта

«Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются

юридические услуги, рекрутинговые услуги, аудиторские услуги

юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги

транспортные услуги, рекрутинговые услуги, рг-услуги

туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги

Консультационные услуги оказываются в следующих формах

разовые консультации, отчеты, обзоры

отчеты, репрезентации, проекты

справки, проекты, программы

разовые консультации, проекты, обзоры

Процесс консультирования

это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.

это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента

Кто является субъектом консультирования

клиенты

внешние консультанты

внутренние консультанты

западные консультанты

Объектами консультирования могут являться

частные и государственные предприятия

зарубежная консультационная организация

отечественная консультационная организация

ассоциация консультантов

Консультант — это

аудитор

советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации

специалист, имеющий управленческое образование

специалист, имеющий экономическое образование

Отличительной чертой консультанта от менеджера является

широкий кругозор

ораторские навыки

независимый взгляд на компанию со стороны  
умение принимать решения

Эффективный консультант должен  
жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента  
владеть педагогикой и риторикой  
выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им  
обладать навыками системного подхода к решению проблем

Одиночный консультант  
это консультант без образования юридического лица  
это одинокий человек  
индивидуалист  
консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами

Условием оказания консультационной помощи является

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное редписание.

Основным фактором производства консультационных услуг является

Интеллектуальный капитал

Ораторское искусство

Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях

Знание иностранных языков

Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления  
этапа, фазы, стадии  
стадии, этапа, процедуры  
фазы, стадии, процедуры  
процедуры, стадии, этапа

Сколько стадий входит в процесс консультирования

3

5

2

4

Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта

фазой процесса консультирования

этапом процесса консультирования

стадией процесса консультирования

процедурой процесса консультирования

Сколько этапов входит в процесс консультирования

5

3

4

2

Сколько фаз входит в процесс консультирования

3

2

5

В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят  
 первый контакт с клиентом  
 обучение клиента  
 детальное изучение проблемы

В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят  
 обнаружение фактов  
 выработка решений  
 контракт на консультирование

В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят  
 планирование задания  
 оценка альтернативных вариантов  
 корректировка предложений

В фазу процесса консультирования «Завершение» входят  
 конечный отчет  
 анализ и синтез фактов  
 планирование задания

В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят  
 предложения клиенту относительно задания  
 оценка альтернативных вариантов  
 корректировка предложений

Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это  
 признаки объектов консультирования  
 признаки субъектов консультирования  
 свойства консультационного процесса  
 составные части консультационной помощи

Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию  
 сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта  
 интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике  
 проблемы  
 обучение консультанта в процессе консультирования  
 подготовка консультационного отчета

Внешние консультанты – это  
 независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты,  
 оказывающие услуги клиентам, на основе соответствующего договора  
 специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации  
 ни один из ответов не является верным

Где могут работать внешние консультанты  
 в консультирующей организации  
 в организации-клиенте  
 в научно-исследовательском институте

Где работают внутренние консультанты  
 в консультирующей организации  
 в организации-клиенте  
 в научно-исследовательском институте

Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование  
 предмет консультирования  
 цель консультирования  
 виды консультирования

Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества

да  
 нет

Основным преимуществом внешнего консультирования является  
 консультант всегда «под рукой» у руководителя  
 использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования  
 владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области

В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты  
 соподчинения  
 сотрудничества  
 ни в каком

Основным недостатком внутреннего консультирования является  
 консультанты не имеют опыта работы в других отраслях  
 наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации  
 подчинение внутренних консультантов внешним

Что такое процессное консультирование?  
 самостоятельная работа консультанта  
 процесс написания консультантом итогового отчета  
 взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач

Экспертное консультирование - это  
 сбор консультантом информации о клиенте  
 экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение  
 научное обоснование консультантом деятельности клиента

Процессное консультирование исходит из преимуществ работы  
 в команде на основе доверительных отношений  
 в одиночку без вмешательства со стороны клиента  
 с открытым обменом мнениями о проблеме  
 в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат

Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию  
 честный и открытый обмен мнениями  
 независимость  
 профессионализм  
 единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы

К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся  
 организационная диагностика  
 организационная культура

организационные интервенции

Организационные интервенции - это процесс поглощения и слияния компаний мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их происки конкурентов, «шпионство» в компании

Обучающее консультирование предполагает обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными написание консультантом серии учебных пособий на примере компании клиента

К методам обучающего консультирования относятся метод SWOT-анализа проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента

Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название

менеджмент-консалтинг  
организация производства  
служба скорой помощи  
управление-сервис

«Золотые годы» управленческого консультирования - это  
1930-1940 гг.  
1950-1960 гг.  
1980-1990 гг.

«Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются созданием большого количества консультационных компаний быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов

Какие из перечисленных западных компаний «большой пятерки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг

Deloitte&Touche  
KPMG  
Ernst&Young  
PriceWaterhouseCoopers  
McKincey &Co  
Motorolla  
General Motors  
Arthur Andersen  
Renault

Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России  
только компании «большой пятерки»  
компании «большой пятерки» и несколько десятков западных и российских компаний  
только российские компании

К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся

- высокая стоимость услуг
- новая деловая и общая культура
- хорошее владение методикой консультирования
- использование новых неадаптированных к российским условиям методик
- высокие требования к бытовым условиям
- высокие требования к предварительной подготовке клиента

На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет консалтинг

аудит

консалтинг и аудит делят рынок на две равные части

После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование

по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами

по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий

по проведению рекламных мероприятий

Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен

Возникновением дефицита квалифицированных специалистов

Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса

Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий

Привлекаются ли компаниями «большой пятерки» российские специалисты

да

нет

раньше - да; сейчас - нет

Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является

малочисленная клиентная база

катастрофическая нехватка знаний и навыков

непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране

Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов

немедленное подписание контракта

заинтересовать клиента

проведение рекламной акции

удовлетворение потребностей клиента

обучение клиента способам разрешения консультационных проектов

поставку экспертных знаний клиенту

Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России

АКЭУ

Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов

ФЕАКО

АКУОР

К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся

объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике

рекламные кампании крупных консультационных компаний

эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей  
 развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг  
 поддержка со стороны государства  
 образовательный потенциал

Центрами развития российского управленческого консультирования являются  
 Москва и Санкт-Петербург  
 Москва и Новосибирск  
 Санкт-Петербург и Самара

В компетенцию консультационной компании входит  
 исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент  
 самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента  
 расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией  
 обо всей финансовой деятельности компании-клиента

Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать  
 услуги следующим структурам  
 российским предприятиям частного и государственного сектора  
 иностранным компаниям, работающим на российском рынке  
 органам государственного управления и правительственным организациям (органы  
 мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее  
 время

количественные методы прогнозирования развития ситуации  
 организационное развитие (organization development)  
 интервьюирование сотрудников компании-клиента

Системный подход

это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых  
 целей

концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в  
 контексте целого

это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации  
 управленческого решения

Ситуационный подход - это

состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым  
 состоянием системы и действительным

подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил,  
 использующихся во всех ситуациях

подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации

SWOT-анализ - это

сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями  
 других аналогичных объектов

анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию  
 событий

сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей  
 деятельности компании и их анализ

Сбор данных для проведения диагностики проблем компании клиента осуществляется  
 путем

интервьюирования сотрудников компании-клиента

сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом

структурированного анкетирования сотрудников

По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия  
обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность

стратегическое планирование дальнейших действий

написание итогового отчета

Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются

«мозговой штурм»

неупорядоченное перечисление идей

SWOT-анализ состояния компании-клиента

Метод групповой работы - это работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.

клиента.

работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.

совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.

консультирующей организации.

При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о полном отсутствии проблем на предприятии

боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании

PEST-анализ представляет собой

пошаговое (от англ. step - шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта

оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента

технологии стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (Promotion Evolution Strategic Technology(PEST))

Ролевая природа консультанта зависит от

социального происхождения консультанта

профиля консультанта

личностных качеств консультанта

ожиданий компании-клиента

сложившейся в компании ситуации

Может ли консультант играть одновременно несколько ролей

да

нет

Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант

эксперт

начальник

агитатор

помощник

преподаватель

ученик  
 подчиненный  
 посредник  
 стратег

Какая из ролей является основной ролью консультанта  
 преподаватель  
 коллега  
 эксперт

На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль  
 экспертную  
 процессную  
 на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского

Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем

обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.

завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.

на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз, Европейский банк реконструкции и развития

При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются  
 стоимость оказываемых услуг  
 технические (содержательные) предложения консультантов  
 наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта

Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту  
 экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.

предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.

это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании

договора.

устного соглашения между консультантом и клиентом.

общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.

Повременная оплата - это  
 оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант

оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования

оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта

Фиксированная оплата - это

оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании

оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования

оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант

Оплата работы консультанта

является заработной платой консультанта

является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги

соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта

Оплата работы консультанта включает

затраты на аренду помещений

затраты на управленческий и технический персонал

прибыль консультационной компании

налоги

затраты на оборудование

Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг

универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины

зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта

определяются стажем работы консультанта в данной области

Иностраные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены

На уровне, принятом в их странах

На уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента

На уровне средних цен российских консультационных компаний

Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг

оценка имущества

проведение рекламной кампании

составление контрактов

привлечение инвестиций

Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату

да

нет

Какой вид оплаты является самым противоречивым

фиксированная оплата

повременная оплата

оплата, зависящая от результата

Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть

письменной

устной

и письменной, и устной

Какие формы может принимать вознаграждение консультанта

денежный гонорар  
приобретение акций компании-клиента  
услуги по бартеру  
все вышеперечисленное

При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты  
повременную  
фиксированную  
как процент от стоимости объекта консультирования или результата

Цены на услуги российских консультантов  
выше мировых цен  
ниже мировых цен  
равны мировым ценам

Сколько основных способов формирования цены на консультационные услуги существует  
два  
три  
четыре

Оплата, зависящая от результата  
услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты  
ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли)  
оба варианта

К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся  
заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой  
использование бартера в оплате  
к этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5-10% общей стоимости проекта

Отметьте правильный ответ: Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги  
Зарботная плата консультанта меньше цены услуги  
Зарботная плата консультанта больше цены услуги  
Зарботная плата консультанта равна цене услуги

Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация  
да  
нет

Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе  
Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве  
Акта приема-сдачи работ  
Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах (аудиокассетах)

Эффективность консультационных услуг определяется  
объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования  
рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте  
выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте

Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется по реальным изменениям в организации-клиенте  
по затратам организации-клиента на услуги консультанта  
по затратам организации-клиента на обучение своего персонала

Эффективность работы консультанта рассчитывается как разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта  
количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта  
отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам

Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе  
сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту  
вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним

Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет  
изменения нормативно-законодательной базы  
налаживания обширных международных связей  
«копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний

Оценка качества работы консультанта осуществляется установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей  
по принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»  
с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте

От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно  
Изменение организационной структуры управления компании  
Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции  
Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе

Эффективность любого подхода консультирования зависит от  
Целей разрешения конкретной проблемы  
Применяемых консультантом методов консультирования  
Восприятия методов консультирования клиентами

### **6.3. Методические материалы по освоению дисциплины**

#### **Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Управленческий консалтинг»**

Дисциплина «Управленческий консалтинг» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты промежуточного, текущего и итогового контроля. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области управленческого консалтинга и овладел навыками осуществления данной деятельности.

Контактная и самостоятельная работа осуществляется обучающимся в соответствии с учебным планом, календарным учебным графиком и рабочей программой дисциплины.

Контактная работа предусматривает взаимодействие обучающегося с преподавателем в электронной информационно-образовательной среде института:

- лекции и практические/семинарские занятия,
- индивидуальные консультации преподавателя, по возникающим у обучающегося вопросам в процессе освоения учебного материала дисциплины

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым обучающимся;
- распределением тем докладов, контрольных работ (в соответствии с учебным планом) и сроки их представления;
- критериями оценки текущей и самостоятельной работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, тестирования - рубежного контроля).

Перед началом курса обучающемуся целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с расписанием учебных занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

5. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование - рубежный контроль.

6. Оформление всех видов письменных работ регламентируется соответствующими требованиями установленными в институте.

7. Успешное прохождение промежуточной аттестации предусматривает выполнение правил 1 – 6.

### **Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий**

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Мессенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействует с обучающимися групп в электронной платформе «Сферум», либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.

- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате дистанционного обучения и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

### **Методические указания освоению лекционного материала**

Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

### **Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям**

Лекционное занятие, как правило, начинается с устного опроса по пройденной теме. Поэтому обучающемуся необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

### **Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям**

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям в течение семестра. Для этого необходимо:

- познакомиться с планом семинарского/практического занятия;
- изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;
- ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
- систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во

внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено п.4.3 рабочей программы,

Семинарские занятия могут проводиться в различных формах:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Одним из важных показателей активности обучающегося в освоении дисциплины является подготовка доклада по аспектам теории или практики изучаемой дисциплины в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения.

При оценке доклада может быть использована любая совокупность из следующих критериев:

- соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам;
- проблемность / актуальность;
- новизна / оригинальность полученных результатов;
- глубина / полнота рассмотрения темы;
- доказательная база / аргументированность / убедительность / обоснованность выводов;
- логичность / структурированность / целостность выступления;
- речевая культура (стиль изложения, ясность, четкость, лаконичность, красота языка, учет аудитории, эмоциональный рисунок речи, доходчивость, пунктуальность, невербальное сопровождение, оживление речи афоризмами, примерами, цитатами и т.д.);
- используются ссылки на информационные ресурсы (сайты, литература);
- наглядность / презентабельность (если требуется);
- самостоятельность суждений / владение материалом / компетентность.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка «неудовлетворительно». Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики один или оба должны выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов, которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь в виду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно.

Преподаватель оценивает на занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в журнал. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п. 4.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

При изучении каждой дисциплины организация самостоятельной работы должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- изучение учебной, учебно-методической литературы и иных источников по темам; подготовка вопросов преподавателю по дисциплине в в период контактной работы (лекции, семинары/практические занятия, групповые и индивидуальной консультации);
- подготовка и написание контрольных работ (в соответствии с учебным планом);
- подготовка и написание курсовых работ (в соответствии с учебным планом) и ее корректировка в соответствии с замечаниями рецензента;
- подготовка и написание рефератов, докладов;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;
- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;
- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами изучаемой дисциплины и подготовить выступление на конференцию;
- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе.

Оценка освоения обучающимся учебной дисциплины в течение закрепленного учебным планом периода осуществляется в процессе текущего контроля.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

- фиксация участия в устных и фронтальных опросах;
- оценка качества выполнения иллюстративного материала и устного доклада;
- оценка качества работы при решении практических задач, кейс-ситуаций.
- контроль и фиксация прохождения тестирования в целях самопроверки.
- проверка ответов на вопросы рубежного контроля;
- проверка письменных контрольных заданий.

Виды заданий для самостоятельной работы изложены в п.4 настоящей программы, а содержание заданий для самостоятельной работы в форме текущего контроля по дисциплине представлены там же в п. 6.2.

Все виды активности преподаватель фиксирует в течение установочно-экзаменационной сессии и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

### **Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Подготовка к зачету с оценкой является заключительным этапом изучения дисциплины. Экзамен проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- выучить определения всех основных понятий.
- проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на зачет с оценкой, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед зачетом с оценкой. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах зачета с оценкой. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению зачета с оценкой.

**Терминологический словарь (гlossарий)**

**ABC-анализ** – метод на основе принципа Парето, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности.

**Agile** – гибкая система управления проектами, созданная в сфере ИТ и основанная на ряде принципов и методов (Kanban, Scrum и т.д.).

**BSC (Сбалансированная система показателей)** – орудие стратегического менеджмента по контролю эффективности и результативности компании в выполнении стратегических целей.

**Capacity management** – управление пределами ресурсов организации, таких как рабочая сила, производственные и офисные помещения, технологии и оборудование, сырье и инвентарь.

**Due diligence** – процедура составления объективного представления об объекте инвестирования путём всестороннего финансового, юридического, управленческого анализов.

**Growth–share матрица** – инструмент анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

**KPI (key performance indicators)** – меры измерения производительности (эффективности и результативности) компании, структурного подразделения, работников, проекта.

**M&A (слияния и поглощения)** – комплекс мероприятий, направленных на объединение двух и более компаний в одну корпорацию с единым управляющим органом (в форме слияния, поглощения либо присоединения), который сопровождается передачей контроля по управлению бизнесом от одной компании к другой.

**PEST-анализ** – маркетинговый инструмент, предназначенный для определения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, влияющих либо способных оказать влияние на деятельность компании.

**Results-based management** – стратегия управления, ориентирующая все действия и использование ресурсов для достижения четко определенных и доказуемых результатов.

**Six forces model** – модель анализа, используемая для обеспечения целостной оценки любой отрасли промышленности и определения структурных факторов, определяющих динамику прибыльности и конкуренции.

**SWOT-анализ** – метод бизнес-планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

**Value Added Reseller** – компания, которая модифицирует и расширяет возможности уже существующего продукта, а затем перепродает его в качестве нового продукта.

**White paper** – описание архитектуры ICO-проекта для ознакомления с ней потенциальных инвесторов.

**XYZ-анализ** – оценка значимости ресурсов компании в зависимости от частоты и характера их потребления.

**Автоматизация бизнес-процессов** – внедрение программного продукта совместно с новыми требованиями к выполнению бизнес-процессов, обеспечивающее улучшение качества функционирования компании.

**Агрегат** – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

**Адаптивность** - способность к приспособлению.

**Алгоритм** – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

**Антитеза** – стилистическая фигура, состоящая в противопоставлении резко отличных слов или словесных групп.

**Ассесмент-центр** – метод комплексной оценки персонала, на основе его поведения в различных смоделированных ситуациях.

**Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ)** является всероссийской профессиональной некоммерческой организацией, объединяющей в настоящее время более 200 менеджмент-консалтинговых, тренинговых, рекрутментовых и других профессиональных фирм, включающих в себя более 3000 консультантов.

**Аутплейсмент** – деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников.

**Аутсорсинг** – передача организацией функций штатной единицы (либо нескольких штатных единиц) иной компании, специализирующейся на данных функциях, на основании гражданско-правового договора.

**Аутстаффинг (лизинг персонала)** – перевод некоторых сотрудников в штат иной компании, с которой заключается договор на выполнение работ/услуг, оказываемых данными сотрудниками. Технология, позволяющая снижать административные расходы и риски, связанные с персоналом компании.

**Бенчмаркинг** – сравнение процессов, структуры, показателей эффективности и иных детерминант компании с соответствующими особенностями эталонной компании либо компании-лидера рынка.

**Бережливое производство** – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.

**Бизнес-модель** – концептуальная формула коммерческой деятельности компании, которая кратко описывает схему создания, продажи и передачи ценности и получения за неё вознаграждения.

**Бизнес-план** – формализованная программа осуществления бизнес-операций компании, содержащая сведения о фирме, продукте, процессе его производства, рынках сбыта, маркетинге, финансовой деятельности, организации операций и их эффективности.

**Бизнес-план инвестиционного проекта** – бизнес-план, описывающий существенные аспекты инвестиционного проекта (стратегические, организационные, производственные, финансовые, инвестиционные и т.п.) исходя из поставленных задач и аналитики.

**Бизнес-план развития** – текущий бизнес-план предприятия, описывающий важнейшие транзакции компании на предстоящий период (от одного года).

**Бизнес-стратегия** – перспективный план развития с растущим горизонтом во времени, моделирующий все способы выживания в долгосрочной проекции, актуальные инновации, прогнозы роста, оценку рисков и способы управления таковыми, новаторские возможности конкурентной борьбы.

**Бухгалтерское обслуживание** — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет.

**Бюджет** – календарный план доходов и расходов организации, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью компании.

**Бюрократия** – специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся безличной системой управления.

**Видение** – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.

**Видение компании** – предельно конкретное описание бизнес-мечты, желаемого образа бизнеса в будущем.

**Внешний консультант** - это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров.

**Внутренний консультант** - это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

**Граф** – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.

**Групповая динамика** – совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и знаменуют движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

**Декомпозиция** – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное такое разделение, в результате чего получают разветвленные древовидные иерархические структуры.

**Денежный поток (cash flow)** – план движения финансовых средств компании, учитывающий все поступления и платежи.

**Диагностика** – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

**Диверсификация** – рассредоточение ресурсов (финансов, персонала, времени и т.д.) по различным сферам деятельности с целью рассредоточения предпринимательских рисков.

**Дивиденды** – часть прибыли компании, распределяемая между акционерами, учредителями, участниками в соответствии с количеством и видом акций, размером долей, паёв, находящихся в их владении.

**Дивизионная структура управления** – иерархическая структура управления предприятием, при которой организация разделена на подразделения, обладающие большой степенью свободы.

**Дисфункция** – нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, преимущественно качественного характера.

**Дифференциация** – разделение целого на части.

**Договор на оказание консультационных услуг** – соглашение между клиентом и консультантом, оговаривающее сущность, объем, качество, сроки, стоимость консультационных услуг, взаимные права, обязанности и ответственность, а также любые иные законные условия взаимодействия сторон.

**Идеология** – система идей, выражающая интересы, идеалы кого-либо.

**Иерархия** – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

**Инверсия** – изменение обычного порядка слов в предложении с целью усилить выразительность речи.

**Инвестиционный меморандум** – документ, структурировано описывающий основные стороны инвестиционного проекта; предназначен для демонстрации инвестору.

**Инвестиционный проект** – любой бизнес-проект, предполагающий финансовые вложения и последующее получение прибыли, благодаря таковым.

**Инжиниринг** — это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

**Инновационный менеджмент** – управление изменениями и инновационными процессами в бизнесе.

**Интеграция** – объединение в целое каких-либо частей, элементов.

**Интервью** – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

**Интерпретация** – многоступенчатая процедура истолкования, разъяснения чего-либо.

**Информационные технологии** - способы автоматизированной переработки информации.

**Кадровый консалтинг** – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам корпоративной культуры и управления персоналом.

Поиск и трудоустройство различных специалистов для различных сфер деятельности; оценка отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы; подготовка кадрового резерва и т. д.

**Кайдзен** – японская бизнес-практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства и разработки продукта, вспомогательных и управленческих бизнес-процессов, а также иных аспектов предпринимательской деятельности и жизни в целом.

**Клиент** – 1)лицо, пользующееся услугами консультанта; 2)физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

**Клика** – группа людей, стремящаяся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблагоприятных целей.

**Компенсационный пакет** – основной способ материальной мотивации персонала в любой организации, который в денежной форме возмещает временные, трудовые, интеллектуальные и иные затраты сотрудника на выполнение функциональных обязанностей.

**Консалтинг (англ. consulting - консультирование)** — вид услуг (как правило, платных), предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента. Деятельность по консультированию руководителей, управленцев, владельцев бизнеса по широкому кругу вопросов в финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической и экспертной сфере.

**Консалтинг в ИТ-бизнесе** - это разработка специализированного программного обеспечения (ПО) и системная интеграция.

**Консалтинговый процесс** - совокупность последовательных действий консультанта для разработки и реализации путей решения проблемных для клиента ситуаций, достижения положительного результата, состояния дел в организации клиента.

**Консалтинговый проект** – деятельность консультанта, предполагающая осуществление комплекса каких-то действий, обеспечивающих достижение определенных клиентом целей

**Консультант** - квалифицированный специалист в определенной области деловой активности или человеческой деятельности, дающий советы другим специалистам, нуждающимся в них. Специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков.

**Консультационная услуга** – рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка, действие по проблеме клиента.

**Консультационный проект** – ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях для разрешения проблем клиента.

**Консультация (лат. consultatio, от consulto - совещаюсь, обсуждаю, забочусь)** - совет, разъяснение специалиста по какому-либо вопросу; дополнительная помощь в усвоении знания. Услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере исследования и разрешения проблем заинтересованной организации.

**Консультирование** – профессиональная помощь руководителям, предпринимателям, специалистам в решении сложных нестандартных проблем.

**Контракт** - официальный документ, который может быть использован в спорах или разногласиях по поводу протекания и результативности процесса или оплаты проекта

**Контроллинг** – система инструментов управления, выполняющих проверку основных показателей деятельности и наблюдение за ходом работы с целью такой проверки.

**Корпоративная культура** – набор правил поведения во внутренней и внешней среде, в вертикальных и горизонтальных отношениях, которые установлены и соблюдаются в организации.

**Корпоративные финансы** – область финансового менеджмента, связанная с источниками финансирования и структурой капитала компании, основные цели которой максимизация прибыли или увеличение капитализации бизнеса.

**Коучинг** - это процесс помощи тому или иному субъекту в улучшении количественных или качественных характеристик его деятельности посредством критического отражения того, каким образом этот субъект использует специфические умения и (или) знания, персональное консультирование руководителей

**Критерий** – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

**Лидер** – авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

**Лоббирование** — это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

**Маркетинг-микс (Теория 4P)** - маркетинговая теория, основанная на четырёх основных «координатах» маркетингового планирования: product, price, promotion, place.

**Маркетинговая стратегия** – план максимизации продаж и роста конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

**Медиатор** – лицо, выступающее посредником в дискуссии.

**Менеджмент-консалтинг** – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

**Ментор** – бизнесмен, обладающий знанием сферы определенной деятельности и опытом успеха в ней.

**Мероприятие** – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

**Метод** – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни;

**Методология** – совокупность методов, применяемых в какой либо науке;

**Миссия** – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

**Миссия компании** – основной смысл существования бизнеса.

**Моделирование бизнес-процессов** – деятельность по построению модели процессов предприятия в текущем состоянии.

**Модель** – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

**Модератор** – методический посредник в групповой работе, оказывающий активное влияние на содержание работы.

**Монетизация** – выявление и внедрение новых источников прибыли бизнеса.

**Мотивация** – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

**Наблюдение** – метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

**Номинальный** – являющийся каким-либо только по названию, но не выполняющий своего назначения.

**Объектом** данного вида деятельности является организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами.

**Организационная диагностика** – практика по всестороннему тестированию бизнеса с целью обнаружения потенциальных проблем, причин существующих трудностей в работе, точек роста и сильных сторон компании.

**Организация** – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

**Ориентация** – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

**Парадигма** – теория или модель постановки проблемы, принятая за образец или предлагаемая вновь.

**Партнерство** - это группа консультантов, каждый из которых - приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других.

**Патернализм** – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.

**Планирование** – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

**Политики функциональные** – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия в целом.

**Принятие решений** – целевой выбор на множестве альтернатив.

**Проблема** – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования – удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непростых усилий.

**Программа** – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

**Продуктовый портфель** – перечень товаров (работ, услуг), реализуемых определенной компанией.

**Проект** – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

**Прокьюремент** – совокупность бизнес-инструментов, применяемых в управлении закупками, сдаче объектов в аренду, распределении заказов.

**Процедура** – официально установленный порядок действий при обсуждении, ведении какого-либо дела.

**Психотренинг** — форма занятий с руководителями и персоналом, позволяющая укрепить и развить их психологические качества, научить более эффективным методам поведения и коммуникации.

**Развитие** – процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

**Реактивный** – способный отвечать на воздействия извне.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** – фундаментальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для оптимизации работы и максимизации прибыли, начинаются с моделирования процессов as is и последующей их переработки as to be.

**Рекрутмент** — это услуги по подбору и оценке кадров.

**Респондент** – тот, кто отвечает на вопросы анкеты и тот, у которого берут интервью.

**Реструктуризация** – консалтинговая услуга по пересмотру и формализации организационной структуры компании.

**Ресурсы** – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

**Рефлексия** – размышление, полное сомнений, противоречий; анализ собственного психологического состояния.

**Риск-менеджмент (управление рисками)** – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

**Семинар** – особая форма каких-либо занятий при активном участии учащихся.

**Система** – средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие

частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

**Система менеджмента качества** – набор бизнес-процессов, ориентированных на постоянное удовлетворение требований клиентов и повышение их удовлетворенности.

**Социальный пакет (бенефиты)** – предоставление нанимателем социальных благ для сотрудников с целью создания комфортных условий жизни и труда.

**Социометрия** – метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания межличностных отношений между членами.

**Стартап** – вновь созданная компания, целью которой является удовлетворение потребностей рынка путем разработки новой жизнеспособной бизнес-модели.

**Стратегия** – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

**Структура** – совокупность связей между частями системы.

**Структура капитала** – соотношение краткосрочных обязательств, долгосрочных обязательств и собственного капитала организации.

**Сценарное планирование** – часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего.

**Технико-экономическое обоснование (ТЭО, feasibility study)** – документ, содержащий информацию о целесообразности финансирования инвестиционного проекта и возможности его реализации.

**Тип** – высшее подразделение в систематике животных и растений.

**Управление активами** – профессиональное управление различными типами ценных бумаг и другими активами (к примеру, недвижимостью), целью которого является получение прибыли инвесторами.

**Управление изменениями** – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения. Структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

**Управление качеством** – операционная деятельность, осуществляемая менеджментом компании, воздействующими на процесс создания продукции с целью обеспечения её качества путём выполнения функций планирования и контроля качества, коммуникации (информации), разработки и внедрения мероприятий и принятия решений по качеству.

**Управление проектами** – сфера менеджмента, основная задача которой – достижение конкретных целей проекта через баланс ресурсов и рисков.

**Управление талантами** – фундаментальный инструмент управления персоналом организации, который заключается в применении наиболее действенных механизмов привлечения, использования, удержания персонала и формированию абстрактного образа требуемого человеческого капитала с планированием путей его достижения.

**Управленческий консалтинг** – деятельность, направленная на совершенствование форм управления и ведения бизнеса.

**Управленческий консалтинг** – это вид профессиональной деятельности, связанный с оказанием помощи при решении проблем и/или задач, стоящих перед руководителями организаций. Независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения.

**Управленческий учёт** – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации о хозяйственной деятельности организации и ее внутренних структурных подразделений, необходимой для принятия управленческих решений.

**Фандрайзинг – спонсоринг** – это целенаправленный поиск спонсорских (или иных) ресурсов для обеспечения социально значимых проектов или институтов, осуществляемый различными способами.

**Фасилитатор** – участник групповой работы, облегчающий своими действиями, метафорами, высказываниями решение проблем, стоящих перед группой.

**Финансовая модель** – абстрактного образа предполагаемой либо существующей финансовой ситуации касательно определенного объекта, сделки.

**Финансовый левридж** – любой метод, связанный с использованием заемных средств при покупке актива, с ожиданием того, что доход от повышения стоимости активов превысит стоимость заимствований.

**Форензик** – независимое финансово-экономическое расследование в отношении руководителей компании и менеджеров среднего звена, инициированное собственниками.

**Франшиза** – это комплекс прав на пользование брендовыми составляющими, а также право и обязанность использовать бизнес-модель франчайзера.

**Функционально-стоимостной анализ** – метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью.

**Хедхантинг** - это способ прямого поиска топ-менеджеров и редких специалистов путем их переманивания из других компаний.

**Цель** – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

**Ценностные ориентации личности** – разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

**Шесть сигм** – концепция улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

**Эффект консалтинга (с точки зрения экономики)** – это минимизация и оптимизация управленческих расходов.