

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Горский государственный аграрный университет»**

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра менеджмента и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по УВР  Кабалоев Т.Х.
« 30 »  2019 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.ДВ.05.01 Управленческий консалтинг

Направление подготовки – **38.04.02 «Менеджмент»**

Направленность подготовки – **«Стратегический менеджмент»**

Уровень высшего образования - **магистратура**

ВЛАДИКАКАЗ 2019

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
 2. Текущий контроль и критерии его оценки
 - 2.1. Практические и семинарские занятия
 - 2.2. Самостоятельная работа
 - 2.3. Рефераты (доклады)
 - 2.4. Интерактивные методы обучения
 3. Промежуточный контроль
- Вопросы для промежуточного контроля
- Заключительный контроль

1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

Б1.В.ДВ.05.01 «Управленческий консалтинг»

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Введение в управленческое консультирование			
1.	Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования	ОПК- 3; ОПК-7 ПК-7	Семинары, Реферат
2.	Подходы к консультированию организаций. Методология консалтинга	ОПК- 3; ОПК-7 ПК-7	Устный опрос
3.	Организация управленческого консультирования.	ОПК- 3; ОПК-7 ПК-7	Устный опрос
4.	Виды управленческого консультирования	ОПК- 3; ОПК-7 ПК-7	Тестирование, решение кейс-заданий Подготовка реферата
5.	Консультирование по вопросам управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом.	ОПК- 3; ОПК-7 ПК-7	Тестирование Подготовка реферата

Требования к результатам освоения дисциплины

Б1.В.ДВ.05.01 «Управленческий консалтинг»

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкала оценивания

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			Знать	Уметь	Владеть
1	ОК-1	способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	основные аспекты развития предприятия, принципы и функции управления	объективно оценить социально-экономические проблемы предприятия и находить оптимальные управленческие решения	методами определения и решения социально-экономических проблем предприятия, методами обеспечения и стимулирования эффективной деятельности
	ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	знанием современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности	структуру системы управления качеством и факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	применять принципы и методы управления качеством на предприятии

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Индекс контролируемой компетенции (или её части)	№ учебной недели																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Этапы формирования компетенции																	
ОК-1	У	У	У	У	У	У	У				У	У	У	У	У	У		У
ПК-2				У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

№ п/п	Индекс компетенции	Уровни сформированности компетенции		
		Пороговый	Достаточный	Повышенный
1	ОК-1	Знать: основные аспекты развития предприятия, принципы и функции управления	Знать: основные аспекты развития предприятия, принципы и функции управления Уметь: объективно оценить социально-экономические проблемы предприятия и находить оптимальные управленческие решения	Знать: основные аспекты развития предприятия, принципы и функции управления Уметь: объективно оценить социально-экономические проблемы предприятия и находить оптимальные управленческие решения Владеть: методами определения и решения социально-экономических проблем предприятия, методами обеспечения и стимулирования эффективной деятельности
2	ПК-2	<ul style="list-style-type: none"> последовательность шагов, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху при организации консультационной деятельности. 	Знать: последовательность шагов, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху при организации консультационной деятельности Уметь; выстраивать последовательность этапов, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху при консультировании; <ul style="list-style-type: none"> выявлять и учитывать при разработке предложений систему мотивов, потребностей и ценностей организации; 	Знать: последовательность шагов, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху при организации консультационной деятельности Уметь; выстраивать последовательность этапов, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху при консультировании; <ul style="list-style-type: none"> выявлять и учитывать при разработке предложений систему мотивов, потребностей и ценностей организации; Владеть: методами консультационной деятельности для подготовки самодиагностики и структуризации проблемного поля организации; технологиями консультационной деятельности для обеспечения эффективного поиска решения проблем организаций;

- пороговый уровень соответствует оценке «удовлетворительно»
- повышенный – «хорошо»
- продвинутый – «отлично»

Текущий контроль

Контроль освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» проводится в соответствии с ПлГГАУ 2.5.1 — 2011 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация магистров», версия 1.0.

Текущий контроль по дисциплине «Управленческий консалтинг» позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов/тем дисциплины.

Текущий контроль проводится как контроль тематический (по итогам изучения определенных тем дисциплины) и рубежный (контроль определенного раздела или нескольких разделов, перед тем, как приступить к изучению очередной части учебного материала).

Рефераты (доклады)

Реферат - это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление.

Задачи реферата:

1. Формирование умений самостоятельной работы магистров с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления;
3. Углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» - основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» - имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» - тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Темы рефератов, рекомендуемые к написанию при изучении дисциплины «Управленческий консалтинг»

1. Сущность консалтинга.
2. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг.
3. Специфика работы консультантов.

4. Преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов.
5. Принципы проведения экспертного консультирования.
6. Принципы проведения процессного консультирования.
7. Проблемы и перспективы консультирования по общему управлению на российских предприятиях
8. Проблемы и перспективы консультирования по административному управлению на российских предприятиях
9. Проблемы и перспективы консультирования по финансовому управлению на российских предприятиях
10. Проблемы и перспективы консультирования по управлению кадрами на российских предприятиях
11. Проблемы и перспективы консультирования по маркетингу на российских предприятиях
12. Проблемы и перспективы консультирования по вопросам производства на российских предприятиях
13. Проблемы и перспективы консультирования по информационным технологиям на российских предприятиях
14. Проблемы и перспективы предоставления специализированных консалтинговых услуг на российских предприятиях
15. Пути формирования долгосрочных консультант-клиентских отношений при предоставлении консалтинговых услуг
16. Анализ российского рынка развития консалтинговых услуг
17. Проблемы и перспективы развития коучинга в России
18. Использование бенчмаркинга в управленческом консультировании
19. Становление рынка консультирования в самарской области.
20. Анализ проблем, решаемых консультационными фирмами в СКФО

Примерная тематика докладов:

1. Классификация консалтинговых организаций.
2. Классификация консалтинговых услуг.
3. Ценообразование на консалтинговые услуги.
4. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
5. Методы воздействия на «систему клиента».
6. Возникновение управленческого консалтинга.
7. Становление управленческого консалтинга.
8. Признаки зрелости рынка консалтинга.
9. Тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг.
10. Особенности российского консалтинга.
11. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
12. Проектная стадия консалтингового процесса.
13. Послепроектная стадия консалтингового процесса.
14. Методы сбора информации: интервью, анкетирование, работа в дискуссионных группах.
15. Методы воздействия на «систему клиента».
16. Стадии жизненного цикла команды.
17. Создание мотивации сотрудников к изменениям.
18. Управление изменениями в организации (стадии процесса перемен).
19. Преодоление сопротивления менеджмента.
20. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент».

21. Сущность, цели, задачи проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
22. Факторы успеха, этапы, принципы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Методические рекомендации по написанию рефератов (эссе, научных докладов)

Реферат (эссе или научный доклад) являются видами самостоятельной работы студентов в вузе, направленными на закрепление, углубление и обобщение знаний по учебной дисциплине профессиональной подготовки, овладение методами научных исследований, формирование навыков решения творческих задач в ходе научного исследования, художественного творчества или проектирования по определенной теме.

Целью выполнения указанных видов работ является формирование навыков самостоятельного творческого решения профессиональных задач.

Задачами выполнения указанных видов работ являются систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по определенному комплексу учебных дисциплин.

При выполнении указанных видов работ студент должен продемонстрировать способности:

- выдвинуть научную (рабочую) гипотезу;
- собрать и обработать информацию по теме;
- изучить и критически проанализировать полученные материалы;
- систематизировать и обобщить имеющуюся информацию;
- логически обосновать и сформулировать выводы, предложения и рекомендации.

Порядок выполнения работ (проектов)

1. Студент выполняет один из указанных видов работ по утвержденной преподавателем теме.
2. Студент может выбрать тему работы из числа тем, предложенных преподавателем, либо предложить свою тему, согласовав ее с преподавателем.

3. Структура работы в общем виде должна быть следующей:

1) *Титульный лист* работы должен содержать следующие сведения:

- полное наименование министерства, вуза, факультета, кафедры;
- название работы;
- название вида работы;
- сведения об исполнителе (Ф.И.О., студента, номер группы, подпись);
- наименование места и года выполнения.

2) *Оглавление* должно содержать перечень структурных элементов работы с указанием номеров страниц, с которой начинается их месторасположение в тексте, в том числе:

- введение;
- основная часть работы;
- заключение,
- список литературы;
- вспомогательные указатели;
- приложения.

3) *Введение* характеризует актуальность и социальную значимость темы, степень ее разработанности в отечественной и мировой теории и практике; цели и задачи, объект и предмет, базу научного исследования или проектирования, методы сбора и обработки информации, научные гипотезы, обоснование выбора использованных литературных источников, композиционные особенности и краткое содержание основной части работы.

4) *Основная часть работы* представляет собой, главным образом, аналитический обзор темы. Аналитический обзор представляет собой результат аналитико-синтетической переработки совокупности документов по определенной теме, содержащий обобщенные и критически проанализированные сведения об истории, современном состоянии, тенденциях и перспективах развития предмета обзора.

К тексту аналитического обзора предъявляются следующие основные требования:

- .. полнота и достоверность информации;
- .. наличие критической оценки использованной информации;
- .. логичность структуры;
- .. композиционная целостность;
- .. аргументированность выводов;
- .. ясность, четкость и лаконичность изложения.

5) *Заключение* раскрывает значимость рассмотренных вопросов для научной теории и практики; приводятся главные выводы, характеризующие в сжатом виде итоги проделанной работы; излагаются предложения и рекомендации по внедрению полученных результатов и дальнейшему развитию темы.

6) *Список литературы*. Основные требования, предъявляемые к списку литературы:

- .. соответствие теме работы и полнота отражения всех аспектов ее рассмотрения;
- .. наличие опубликованных и неопубликованных отечественных и зарубежных документов;
- .. разнообразие видов изданий: официальные, нормативные, справочные, учебные, научные, производственно-практические др.;
- .. отсутствие морально устаревших документов.

Библиографические описания документов располагают в алфавитном порядке по первым их элементам – авторским заголовкам (Ф.И.О.) или по основным заглавиям.

Упорядоченный список литературы должен быть пронумерован по порядку записей арабскими цифрами с точкой.

7) *Вспомогательные указатели*. В состав вспомогательных указателей работы могут входить:

- .. список сокращений;
- .. список условных обозначений;
- .. указатель авторов;
- .. указатель таблиц;
- .. указатель иллюстраций и др.

Состав вспомогательных указателей работы определяется студентом исходя из особенностей представления ее содержания.

Список сокращений оформляется в виде алфавитного перечня принятых в тексте работы сокращений и аббревиатур и соответствующей их расшифровкой.

Список условных обозначений оформляется в виде перечня использованных в тексте работы условных обозначений с соответствующей их расшифровкой.

Указатель авторов оформляется в виде алфавитного перечня фамилий и инициалов авторов документов, использованных при подготовке текста работы с указанием соответствующих им порядковых номеров документов в списке литературы.

Указатели таблиц и иллюстраций оформляются в виде перечня названий таблиц (иллюстраций), упорядоченных в соответствии с их порядковыми номерами, с указанием страниц их месторасположения в тексте работы. Приложения призваны облегчить восприятие содержания работы и могут включать: материалы, дополняющие текст; промежуточные формулы и расчеты; таблицы вспомогательных данных, иллюстрации вспомогательного характера, инструкции, анкеты, методики; алгоритмы задач, решаемых ЭВМ; машинограммы, описания программных средств; характеристики аппаратуры и приборов, применяемых при выполнении работы; протоколы испытаний, заключения экспертизы, акты внедрения и т.д.

Правила предоставления приложений:

- .. приложения помещают в конце работы;
- .. каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь содержательный заголовок;
- .. приложение нумеруют арабскими цифрами порядковой нумерацией.

Номер приложения размещают в правом верхнем углу над заголовком приложения после слова «Приложение». Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц. На все приложения в основной части работы (проекта) должны быть ссылки.

4. Защита работы.

Защита рефератов, аналитических записок и научных докладов носит публичный характер и включает доклад студента, а также его обсуждение.

В докладе студент освещает актуальность и социальную значимость темы, цель и задачи, объект и предмет работы; раскрывает сущность проблемы и свой вклад в ее решение, характеризует итоги проведенной работы, намечает перспективы работы над данной темой и пути внедрения результатов работы в практическую деятельность

Порядок обсуждения работы предусматривает ответы студента на вопросы преподавателя и студентов.

Решение об оценке работы принимается преподавателем по результатам анализа представленной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Защиты такого вида работы как эссе не предполагается.

Требования к представлению содержания текстовой части работы

Содержание текстовой части работы может быть представлено в виде:

- собственно текста,
- таблиц, иллюстраций,
- формул,
- уравнений и других составляющих.

1) Текст работы:

· четкость структуры;

· логичность и последовательность;

· точность приведенных сведений;

· ясность и лаконичность изложения материала;

· соответствие изложения материала нормам литературного русского языка.

В тексте работ могут использоваться следующие виды ссылок:

· ссылки на таблицы, иллюстрации, формулы, уравнения, перечисления приложения т.п.;

· ссылки на документы (библиографические ссылки).

Ссылки на структурные элементы и фрагменты текста оформляют по следующим правилам: при ссылках в тексте на структурные элементы работы или другие формы представления материала необходимо указывать их название и порядковые номера. Например: «... в разделе 1 были рассмотрены...», «... согласно 1.1.», «... в соответствии с таблицей 1», (таблица 1), «... на рисунке 1», (рисунок 1), «... по формуле (1)», «... в уравнении (1)», «... в перечислении (1)», «... в приложении 1» (приложение 1) и т.п.; если в тексте приводится только одна иллюстрация, одна таблица, одна формула, одно уравнение, одно приложение, то в ссылке следует указывать: «... на рисунке», «... в таблице», «... по формуле», «... в уравнении», «... в перечислении», «... в приложении»;

Ссылки на документы (библиографические ссылки). Допускаются следующие формы ссылок: на документ в целом на определенный фрагмент документа, на группу документов.

Ссылки на документ в целом приводятся в виде порядкового номера этого документа в списке литературы, который указывается в скобках без точки, например: «Гегель в «Феноменологии духа» представил духовную культуру человечества как... (5).».

Ссылки на определенный фрагмент документа отличаются от предыдущих обязательным указанием страниц рассматриваемого или цитируемого документа. Ссылки на фрагмент документа следует приводить в скобках в виде порядкового номера документа по списку литературы с отделенным от него запятой порядковым номером страницы, содержащей данный фрагмент, перед которым записывается буква «с» с точкой. Например: (1, с.3). Если фрагмент в источнике размещается на нескольких страницах, их номера записывают через тире, например (33, с.201-202).

Ссылки на мнение, разделяемое рядом авторов либо аргументированное в нескольких работах одного и того же автора, оформляется путем указания в скобках всех порядковых номеров документов в списке литературы, которые разделяются точкой запятой. Например «Результаты исследований (7; 12-15, 31) доказали, что...»

Допускается использование подстрочных ссылок. Подстрочные ссылки располагаются в низу страницы, под строками основного текста.

В состав текста работы также могут входить сокращения, условные обозначения, примечания и другие составляющие.

2) *Таблицы* представляют собой форму организации материала, позволяющую систематизировать и сократить текст, обеспечить обозримость и наглядность информации.

Правила обозначения таблиц:

• каждая таблица должна иметь название, точно и кратко отражающее ее содержание.

Название таблицы помещают над ней;

• таблицы нумеруют арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всего текста;

• слово «Таблица» и порядковый номер таблицы помещают над ней в правом верхнем углу над названием таблицы;

• если в тексте имеется только одна таблица, то ее не нумеруют, слово «Таблица» не пишут.

Таблицы в зависимости от их размера располагают после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении;

На все таблицы в тексте работы должны быть ссылки.

3) *Иллюстрации*. К иллюстрациям относятся: фотоснимки, репродукции рисунки, эскизы, чертежи, планы, карты, схемы, графики, диаграммы и др. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в курсовой работе.

Правила оформления иллюстраций:

• иллюстрации обозначают словом «Рис.» и нумеруют арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всего текста;

• если в тексте только одна иллюстрация, то ее не нумеруют и слово «Рис.» не пишут;

• слово «Рис.», порядковый номер иллюстрации и ее название помещают под иллюстрацией.

При необходимости перед этими сведениями помещают поясняющие данные;

• иллюстрации располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки.

4) *Формулы* следует выделять из текста в отдельную строку. Формулы должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами. Пояснения символов, входящих в ___ должны быть ссылки.

5) *Математические уравнения*. Порядок представления математических уравнений такой же, как и формул.

Требования к оформлению текстовой части работы

1) *Текст работы* может быть выполнен рукописным, машинописным способом, а также с применением печатных и графических устройств ЭВМ. Его качество должно удовлетворять требованию четкого воспроизведения средствами репрографии. Страницы текста работы, в том числе и распечатки с ЭВМ, должны соответствовать формату А4.

Текст следует размещать на одной стороне листа бумаги с соблюдением следующих размеров полей: левое поле не менее 30 мм, правое не менее 10 мм, верхнее не менее 15 мм, нижнее не менее 20 мм.

2) *Нумерация страниц работы*: страницы текста нумеруют арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц текста. Номер страницы текста на титульном листе не проставляется. Иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ учитываются как страница текста.

Главы, параграфы, пункты, подпункты текста нумеруются арабскими цифрами с точкой, например: 1., 1.1., 1.1.1. и т.д.

Введение, главы основной части, заключение, список литературы, вспомогательные указатели и приложения должны начинаться с новой страницы и иметь заголовки, напечатанные прописными буквами. Параграфы, пункты и подпункты располагаются по порядку друг за другом.

Заголовки структурных элементов текста следует располагать в середине строки без точки конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Расстояние между заголовками и текстом должно быть не менее 3 интервалов. Подготовленный в соответствии с вышеуказанными требованиями текст работы оформляется в специальную папку или переплетается.

Требования к оформлению графической части работы

· Графическая часть работы должна отражать основные результаты и наглядно подтверждать изложенный в тексте материал.

· Графическая часть работы может быть представлена в виде схем, рисунков, графиков, диаграмм, гистограмм, таблиц, чертежей, карт и др.

· Графическая часть работы выполняется на бумажных носителях стандартного формата. Допускается использование фотоносителей демонстрируемых с использованием технических средств.

· Наглядные графические документы на бумажных носителях могут быть выполнены вручную черной тушью (фломастером) или с использованием графических устройств вывода ЭВМ (графопостроителей).

· Обозначение наглядных графических документов должно соответствовать требованиям настоящего положения.

· Оформление наглядных графических документов работы должно соответствовать общим требованиям к выполнению графических документов и обеспечивать их ясность и удобство чтения.

В контрольной работе составляется нумерованный список литературы, в котором для каждого источника указано количество страниц в соответствии со стандартом. В тексте работы дается в квадратных скобках указание на номер источника и конкретную страницу (или, при необходимости, несколько страниц), например [67.С.82-84].

1. Контрольные (самостоятельные) работы

Контроль освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» проводится в соответствии с ПлГГАУ 2.5.1 — 2011 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация магистров», версия 1.0.

Текущий контроль по дисциплине «Финансовый менеджмент» позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов/тем дисциплины.

Тест № 1

1. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:

- a) Письменной.
- b) Устной.
- c) И письменной, и устной.

2. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?

- a) Денежный гонорар.
- b) Приобретение акций компании-клиента.
- c) Услуги по бартеру.
- d) Все вышеперечисленное.

3. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:

- a) Повременную.
- b) Фиксированную.
- c) Как процент от стоимости объекта консультирования или результата.

- b) Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
- c) Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.

2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

- a) По реальным изменениям в организации-клиенте.
- b) По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
- c) По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.

3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

- a) Разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта.
- b) Количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.
- c) Отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам.

4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- a) Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
- b) Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.
- c) Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

- a) Изменения нормативно-законодательной базы.
- b) Налаживания обширных международных связей.
- c) «Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

- a) Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
- b) По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
- c) С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.

7. Выберите неправильное утверждение:

- a) «Повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта».
- b) «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

1. Клиентом. 2. Консультантом. 3. И клиентом, и консультантом.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

- a) Изменение организационной структуры управления компании.
- b) Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции.
- c) Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

- a) Целей разрешения конкретной проблемы.
- b) Применяемых консультантом методов консультирования.

с) Восприятия методов консультирования клиентами.

Ключ к тесту по дисциплине «УК» Лекция №11

№№ во- просов	Правильный ответ				Все ответы правильные
	a	b	c	d	
1.		+			
2.	+				
3.	+				
4.				+	
5.		+			
6.					+
7.		+			
8.			+	+	
9.		+			
10.			+		

Критерии оценки тестовых заданий.

Оценка «отлично» ставится, если студент, верно, ответил на 86 и более % вопросов;

«хорошо»: 74 – 85 %

«удовлетворительно»: 60 – 73 %

«неудовлетворительно»: менее 60 %

Кейс-задания

Оформление задания для кейс-задания

Кейс задание

Кейс задание № 1. Изучение профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций.

Методические указания. В ходе изучения нескольких профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций выявите основные принципы работы и правила работы консультанта и запишите их. Интерпретируйте каждый из них, при этом используйте толковые словари, специальные терминологические словари и приведите примеры, которые указывают на выполнение принципов в практической деятельности консультанта.

Кейс задание №2. Исследование рынка консалтинговых услуг региона (Ярославской области).

Методические указания. При проведении исследования рынка консалтинговых услуг необходимо сформировать перечень компаний, занятых в этой сфере, указать функциональные области деятельности (маркетинг, IT и т.д.) и потребности бизнеса, которые они удовлетворяют (стратегический, операционный консалтинг), конкурентные преимущества, вид консультационной организации. Затем следует провести практические исследования и ответить на вопросы о том, какие консалтинговые услуги наиболее востребованы, какие являются новыми, какие компании пользуются мировой известностью, какие зарубежные компании представлены на нашем рынке.

Кейс задание №3 . Определение номенклатуры критериев выбора консультанта

Методические указания. Разработайте номенклатуру критериев оценки, которые можно

применить в процессе выбора консультанта. Расположите признаки в порядке убывания важности. Выявите внешние признаки, указывающие на следование данному принципу консультантом (например, одним из критериев выбора может быть «компетентность консультанта». Вы интерпретировали этот критерий как оказание услуг только в той области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом. Внешними признаками, которые и будут критериями оценки в данном случае, могут быть – «Четко определяет сферу своей компетенции и возможностей», «Имеет опыт успешной деятельности в предметной и смежных областях и демонстрирует знания»). Результаты оформите в таблице:

Критерии выбора консультанта	Внешние признаки, указывающие на соответствие данному критерию
1.	1. 2.

Кейс задание №4. Разработка рекомендаций по решению проблем проведения интервью с Заказчиком.

Методические указания. Разработайте рекомендации консультанту, которые помогли бы в решении типичных проблем проведения интервью с Заказчиком. Результаты оформите в таблице.

Проблемы	Возможные решения
<p>1. Заказчик, занятой человек, вместо того, чтобы назначить консультанту дату встречи, высылает ему материалы: отчетность, видеоматериалы, инструкции, положения, аналитический материал и т.п. К материалам прилагает записку с сообщением «Предложите решение проблемы, если оно меня устроит – подпишу».</p> <p>Другими словами, на основе данных различной давности, подобранных самим Заказчиком, консультанту предстоит разработать рекомендации по решению его проблем. Непонятно, какой результат хочет получить</p>	
<p>2. У Заказчика недостаточно времени. Он сообщает при встрече категоричным тоном: «У Вас 15 минут, задавайте ваши вопросы».</p> <p>Варианты проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • секретарь сообщает, что Заказчик «срочно уехал по делу, но Вы можете подождать, через полтора часа он вернется» (как правило, чтобы через 5 минут опять уехать или заняться другим важным делом); • интервью уже началось, раздается звонок, и Заказчика «срочно вызывают на объект». Данная проблема становится особенно острой, если 	
<p>Менторский тон Заказчика. Заказчик (как правило, пожилой), видя перед собой молодого консультанта, начинает говорить поучительным</p>	

<p>тоном, в стиле «Да-да, сынок, а ведь ты и не помнишь тех времен, <u>когда ...</u>»; «<u>Откуда вам молодым знать, как ..., вам лишь</u></p> <p>Интервью при проведении процессного консультирования изобилует вопросами, подразумевающими однозначный ответ.</p>	
<p>5. Заказчик «выливает» на консультанта поток сумбурной информации и в завершение говорит: «Ну, я Вам уже много рассказал, материала хватит, чтобы опытному консультанту понять проблему и предложить решение».</p>	

Кейс задание № 5. Исследование элементов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Методические указания. Исследуйте элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства на уровне региона, страны, на международном уровне. Определите их тип, опишите структуру, виды поддержки, результаты деятельности, особенности текущих проектов, планы на будущее.

Кейс задание № 6. Узнайте, какие профессиональные журналы, сайты, форумы, симпозиумы, конференции, семинары пользуются особой популярностью, имеют особый статус и престиж в профессиональной среде консультантов по управлению / менеджменту. Результаты оформить в виде списка, в котором должно быть не менее 15 позиций. К каждой позиции должна быть активная (то есть действующая!) ссылка на соответствующий интернет-ресурс (сайт журнала, форум и т.д.).

Вопросы на зачет:

1. Взаимодействие «консультант-клиент».
2. Виды консультационных организаций.
3. Виды консультационных услуг
4. Документационное обеспечение консультационных процессов.
5. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
6. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
7. Критерии выбора консультационной организации.
8. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
9. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами.
10. Методика проведения диагностического консультирования.
11. Методика проведения обучающего консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методы воздействия на «систему клиента».
14. Методы привлечения новых клиентов.
15. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
16. Модель консультационного бизнеса.
17. Нормативная база управленческого консультирования.
18. Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования.
19. Организация интернет-консультирования.
20. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
21. Основные принципы консультирования.
22. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
23. Особенности процесса консультирования.
24. Оценка результатов консультирования.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Поведенческие роли консультанта.
27. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
28. Понятие процесса управленческого консультирования.
29. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля.
30. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
31. Программа развития консультационной практики.
32. Процессное консультирование (консультирование по процессу).
33. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Этика консультанта.
34. Работа консультанта с клиентской организацией.
35. Российская практика управленческого консультирования.
36. Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
37. Себестоимость консалтинговых услуг

38. Системный подход к решению управленческих проблем.
39. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
40. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
41. Стадии и этапы процесса консультирования.
42. Стадии консалтингового процесса.
43. Субъекты и объекты консультирования.
44. Управление финансами консультационной организации.
45. Факторы прибыльности консалтинговой компании.
46. Формирование цены консультационной услуги.
47. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
48. Ценовая политика. Формы оплаты консалтинговых услуг.
49. Экспертное консультирование.
50. Этика консультационных отношений.