



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.О.06 Теория и практика управленческого консультирования

(наименование дисциплины (модуля))

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Магистр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, заочная)

Рекомендован к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Воронеж 2021

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры Менеджмента АНОО ВО "ВЭПИ".

Протокол от « 17 » сентября 2021 г. № 2

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Вор*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Лунёва Н.А. Лу*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Колесник И.В. Кол*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчики:

Доцент



Н.А. Лунёва

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.
ПК-9	Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов		ПК-9		
Производственная практика (научно-исследовательская работа)			ПК-9	
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-9	
Производственная практика (преддипломная практика)				ПК-9
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				ОПК-4 ПК-9
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ОПК-4 ПК-9
Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры		ПК-9		

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения		
	1 курс	2 курс	3 курс
Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов		ПК-9	
Производственная практика (научно-исследовательская работа)		ПК-9	
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-9
Производственная практика (преддипломная практика)			ПК-9
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			ОПК-4 ПК-9
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			ОПК-4 ПК-9
Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры		ПК-9	

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 1 семестру;
- для заочной формы обучения – 1 курсу.

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

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОПК-4	ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.	<p>знать: современные теории и принципы управления проектом, программой внедрения инноваций</p> <p>уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации.</p> <p>Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации</p>
	ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	<p>Знать: теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи.</p> <p>Уметь: оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи.</p> <p>Владеть: методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации</p>
	ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.	<p>Знать: отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики;</p> <p>Уметь: получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления</p> <p>Владеть: методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации.</p>
	ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.	<p>Знать: бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях</p> <p>Уметь: находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств</p> <p>Владеть: навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами</p>
ПК-9	ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой	<p>Знать: теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации.</p> <p>Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций</p> <p>Владеть: методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности.</p>
	ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования	<p>Знать: резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях</p>

организации, нормирования и оплаты труда	Уметь: выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда
--	--

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Консультирование как бизнес	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	<p>Полнота изложения</p> <p>Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов</p> <p>Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы</p> <p>Уровень владения тематикой</p> <p>Логичность подачи материала</p> <p>Правильность цитирования источников</p> <p>Правильное оформление работы</p> <p>Соответствие реферата стандартным требованиям</p>	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
2	Тема 2. Этапы консультационного проекта	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	<p>Полнота изложения</p> <p>Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов</p> <p>Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы</p> <p>Уровень владения тематикой</p> <p>Логичность подачи материала</p> <p>Правильность цитирования источников</p> <p>Правильное оформление работы</p> <p>Соответствие реферата стандартным требованиям</p>	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
3	Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	<p>Подбор информационного источника для анализа.</p> <p>Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию.</p> <p>Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой)</p> <p>Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или</p>	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.		
4	Тема 4. Организационная диагностика	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
5	Тема 5. Организационные интервенции	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
6	Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Формулировка конкретных проблем кейса. Подбор информационного источника по кейс-задаче. Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи. Презентация решений кейса	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
7	Тема 7. Процессное консультирование	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Формулировка конкретных проблем кейса. Подбор информационного источника по кейс-задаче. Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи. Презентация решений кейса	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
8	Тема 8. Бюджет	ОПК-4 ИОПК-4.1	Формулировка конкретных проблем кейса.	Кейс	«отлично» «хорошо»

	консультационного проекта	ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Подбор информационного источника по кейс-задаче. Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи. Презентация решений кейса		«удовлетворительно» «неудовлетворительно»
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

### Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

#### Шкала оценивания индивидуального задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующую в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров



Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное	Реферат оформлен	Незначительные	Грубые ошибки в	Реферат оформлен

оформление работы	правильно	ошибки в оформлении	оформлении	неправильно
соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

### Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также раскрытия содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

### Критерии оценивания ответа на билет:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены соответствующие задачи;
- в ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов;
- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;

- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;
- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции в согласно соответствующей оценке.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если:

- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания;
- в ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов;
- ответы в основном были краткими, но не всегда четкими,
- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции согласно соответствующей оценке.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач обучающийся использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов, однако на уточняющие вопросы даны в целом правильные ответы;
- при ответах не выделялось главное;
- ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности;
- на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы;
- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции согласно соответствующей оценке.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он обнаруживает недостаточное освоения порогового уровня сформированности компетенций, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **Примерные темы рефератов**

1. Виды консультационных организаций.
2. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
3. Алгоритм поиска консультационной организации.
4. Техническое задание консультанту.

5. Анализ предложений консультантов.
6. Контроль за реализацией консультационного проекта
7. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
8. Завершение работы над проектом.
9. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
10. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
11. организация выполнения консультационных работ.
12. Содержание завершающего консультационного отчета.
13. Системный подход к решению управленческих проблем.
14. Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
15. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
16. Оценка результатов консультирования
17. Создание консультационной организации.
18. Экономика и стратегия консультационной организации.
19. Типы организационных структур консультационных организаций.
20. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации.
21. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации.
22. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
23. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
24. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.
25. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.

### **Примеры индивидуальных заданий**

*Задание 1.* Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 1000 рублей, а через месяц после окончания — 1200 рублей при условии, что консультант получил 10% долю.

*Задание 2.* Охарактеризуйте внешних и внутренних консультантов, результаты занесите в таблицу:

Внешние консультанты		Внутренние консультанты	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки

*Задание 3.* Используя материалы СМИ и Интернета, опишите корпоративную культуру какой-либо известной организации и спрогнозируйте сложности при осуществлении консультационного проекта в

данной организации. Прогноз обоснуйте. Результаты представьте в виде презентации.

### **Примеры кейсов**

*Кейс 1.* Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от Бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков».

Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела.

Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Через несколько лет рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

Вопросы:

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

*Кейс 2.* Владелец авторемонтной мастерской жалуется консультанту на плохую дисциплину подчиненных, неряшливую работу и по этим причинам – потерю клиентов. Но сам он в этом смысле ничем не отличается от остальных - утром является на работу каждый раз в разное время, приказы отдает противоречивые, за их исполнением не следит, крайне не обязателен на слово, может внезапно назначить совещание или отменить его и т. п. Сами работники считают его помехой в бизнесе и просят консультанта убедить его отойти от управления фирмой, назначить себе толкового и аккуратного заместителя.

Консультант провел работу: необходимо было помочь предпринимателю осознать свою роль как руководителя и помочь ему выстроить оптимальное ролевое поведение – как человека обязательного, грамотно планирующего свою и чужую работу и требующего этого от других. Через такое изменение социальной роли руководитель на собственном примере передал оздоравливающие изменения в свою организацию.

Вопросы:

1. Какой тип консультирования применён в автомастерской?

*Кейс 3.* В 2010 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство. Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, – крупномасштабный и высокзатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой пробивать, надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это – западные предприятия». Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для

проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций).

В 2010 г. был заключен контракт с английской фирмой PA Consulting Group на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение 10 лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще.

Вывод, который сделали консультанты, – необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности. Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, – говорит генеральный директор. Это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество – они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью, в 2011 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания McKinsey & Co разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета. В общей сложности консультанты McKinsey & Co проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов).

Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет. В 2012 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией Cast. На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры.

В 2014 г. фирма Cast нашла 20 партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой. Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод

энергоёмких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами. Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Вопросы:

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

#### **Список вопросов к экзамену**

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг.
3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.



20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Управление финансами консультационной организации.
24. Работа консультанта с клиентской организацией.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Этика консультационных отношений.
27. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
28. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
29. Документационное обеспечение консультационных процессов.
30. Российские объединения консультантов.
31. Российский рынок консультационных услуг
32. Управление консультационной организацией.
33. Практика создания консультационных организаций
34. Анализ и формулирование проблем
35. Оформление консультант-клиентского сотрудничества
36. Организация консультант-клиентского сотрудничества
37. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса.
38. Понятие консультанта и клиента.
39. Критерии профессионализма консультанта.
40. Внешние и внутренние консультанты.
41. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам.
42. Обоснование решения о приглашении консультантов
43. Стадии и этапы управленческого консультирования.
44. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
45. Диагностирование как начальный этап консультирования
46. Установление обратной связи с клиентом.
47. Планирование действий.
48. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
49. Внедрение консультационного проекта.
50. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью

проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.

## **5. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся в рамках проведения контроля наличия у обучающихся сформированных результатов обучения по дисциплине**

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### **Вариант 1**

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОПК-4	11	ПК-9
2	ПК-9	12	ОПК-4
3	ОПК-4	13	ОПК-4
4	ОПК-4	14	ПК-9

5	ПК-9	15	ОПК-4
6	ПК-9	16	ОПК-4
7	ПК-9	17	ПК-9
8	ОПК-4	18	ПК-9
9	ПК-9	19	ОПК-4
10	ОПК-4	20	ПК-9

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	11	1
2	2	12	1
3	2	13	2
4	1	14	3
5	4	15	4
6	2	16	3
7	2	17	3
8	4	18	4
9	1	19	1
10	3	20	2

#### 1. Характерная черта управленческого консультирования

1. (+) независимость
2. - эффективность
3. - неопределенность

#### 2. Консультирование с позиций функционального подхода – это ...

1. - приход консультанта на объект консультирования
2. (+) вид деятельности, направленный на оказание помощи клиенту с учетом его интересов
3. - любая форма оказания помощи клиенту

#### 3. Основная задача консультирования

1. - управление клиентом
2. (+) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления
3. - спасение клиента от банкротства
4. - обучение клиента

#### 4. Основная цель обращения к консультантам государственных предприятий

1. (+) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами
2. - необходимость в советах и помощи
3. - реформирование государственной структуры
4. - перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор

## 5. Предмет консультирования

1. - управление
2. - экономика
3. - экономика и управление
4. (+) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур

## 6. К определению понятия «консультирование» существует ... подход(а)

1. - один
2. (+) два
3. - три
4. - четыре

## 7. Управленческое консультирование — это понятие ...

1. - нестабильно развивающейся экономики
2. (+) рыночной экономики
3. - плановой экономики
4. - экономики переходного периода

## 8. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой ...

1. - отрасль инфраструктуры
2. - сферу действий
3. - направление развития
4. (+) область деятельности

## 9. Назначение консультирования состоит в ...

1. (+) оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач
2. - беседе с клиентом по различным вопросам
3. - разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций
4. - принятии за клиента управленческих решений

## 10. Консультирование с позиций профессионального подхода – это ...

1. - фирма, работающая в сфере услуг
2. - союз профессионалов-консультантов
3. (+) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг
4. - общество независимых экспертов

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

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

2. - по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию
3. - оказываемые перед началом реализации консультационного проекта
4. - предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании

12. К консалтингу следует относиться как к ...

1. (+) помощи, оказываемой профессионалами
2. - ремеслу
3. - искусству
4. - науке

13. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России

1. - ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН
2. (+) АКЭУ, АКУОР, НГПК
3. - ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ

14. Формы оказания консультационных услуг

1. - разовые консультации, отчеты, обзоры
2. - справки, проекты, программы
3. (+) разовые консультации, проекты, обзоры
4. - отчеты, репрезентации, проекты

15. «Смежные» услуги по отношению к услугам по управленческому консультированию

1. - транспортные услуги, рекрутментские услуги, PR-услуги
2. - туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги
3. - юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги
4. (+) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги

16. Компании привлекают консультантов по управлению для ...

1. - проведения налоговой проверки
2. - проведения аудиторской проверки
3. (+) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений
4. - повышения квалификации персонала компании

17. Этические стандарты консультирования ...

1. - определяются регламентом организации
2. - определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта
3. (+) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов

18. Управленческое консультирование предполагает ...

1. - управление клиентом
2. - аудит деятельности клиента
3. - постоянное сотрудничество с клиентом
4. (+) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе

19. Консультанты или другие сотрудники консультационной компании могут приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами

1. (+) да
2. - нет

20. Виды профессиональных услуг, с которыми связано управленческое консультирование

1. - торговля, рекрутмент, логистика
2. (+) юридические услуги, аудит, реинжиниринг
3. - обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама

### Вариант 2

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ПК-9	11	ОПК-4
2	ОПК-4	12	ПК-9
3	ОПК-4	13	ОПК-4
4	ПК-9	14	ОПК-4
5	ОПК-4	15	ПК-9
6	ОПК-4	16	ПК-9
7	ПК-9	17	ПК-9
8	ПК-9	18	ОПК-4
9	ОПК-4	19	ПК-9
10	ПК-9	20	ОПК-4

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	4	11	1
2	3	12	4
3	4	13	3
4	2	14	3
5	1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10	15	4
6	3	16	3
7	1	17	4
8	1	18	2
9	1	19	3
10	3	20	1

## 1. Внутренние консультанты работают в ...

1. - научно-исследовательском институте
2. - ассоциации консультантов
3. - консультирующей организации
4. (+) организации-клиенте

## 2. Внешние консультанты не могут работать в ...

1. - научно-исследовательском институте
2. - ассоциации консультантов
3. (+) организации-клиенте
4. - консультирующей организации

## 3. Основной недостаток внутреннего консультирования

1. - соподчинение внутренних консультантов внешним
2. - наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
3. - нежелание перенимать опыт
4. (+) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях

## 4. Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов

1. - соподчинения
2. (+) сотрудничества
3. - ни в каком

## 5. Соответствие консультанта и его обязанностей

1. - получает постоянную заработную плату в компании —
2. (+) внешний консультант
3. - составляет «штатную» подсистему компании —
4. (+) внешний консультант
5. - оказывает консультационные услуги —
6. (+) внешний консультант и внутренний консультант
7. - оказывает услуги на основании договора —
8. (+) внутренний консультант
9. - гонорар выплачивается за конкретный проект —
10. (+) внутренний консультант

## 6. Внешние консультанты – это ...

1. - специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации
2. - сотрудники внешних учреждений
3. (+) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора

7. Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

1. (+) да
2. - нет

8. Основное преимущество внешнего консультирования

1. (+) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области
2. - консультант всегда «под рукой» у руководителя
3. - использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования
4. - знание внешней среды

9. Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент

1. (+) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта
2. - подготовка консультационного отчета
3. - обучение консультанта в процессе консультирования

10. Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой ...

1. - предмет консультирования
2. - объекты консультирования
3. (+) виды консультирования

11. Процесс консультирования

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

12. Условие оказания консультационной помощи

1. - желание консультанта
2. - желание клиента
3. - директивное предписание
4. (+) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах



13. Консультант – это ...

1. - специалист, имеющий управленческое образование
2. - аудитор
3. (+) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации
4. - специалист, имеющий экономическое образование

14. Эффективный консультант должен ...

1. - выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им
2. - владеть педагогикой и риторикой
3. (+) обладать навыками системного подхода к решению проблем
4. - жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

15. Кто не является субъектом консультирования?

1. - западные консультанты
2. - внутренние консультанты
3. - внешние консультанты
4. (+) клиенты

16. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления ...

1. - процедуры, стадии, этапа
2. - фазы, стадии, процедуры
3. (+) стадии, этапа, процедуры
4. - этапа, фазы, стадии

17. Отличительная черта консультанта от менеджера

Варианты ответа:

1. - умение принимать решения
2. - широкий кругозор
3. - ораторские навыки
4. (+) независимый взгляд на компанию со стороны

18. Основной фактор производства консультационных услуг

1. - гибкость и легкая адаптивность
2. (+) интеллектуальный капитал
3. - ораторское искусство
4. - знание иностранных языков

19. Одиночный консультант – это ...

1. - консультант без образования юридического лица
2. - индивидуалист
3. (+) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку

4. - одинокий человек

20. Объектами консультирования могут являться ...

1. (+) частные и государственные предприятия
2. - зарубежная консультационная организация
3. - ассоциация консультантов
4. - отечественная консультационная организация

### Вариант 3

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОПК-4	11	ПК-9
2	ПК-9	12	ОПК-4
3	ОПК-4	13	ОПК-4
4	ОПК-4	14	ПК-9
5	ПК-9	15	ОПК-4
6	ПК-9	16	ОПК-4
7	ПК-9	17	ПК-9
8	ОПК-4	18	ПК-9
9	ПК-9	19	ОПК-4
10	ОПК-4	20	ПК-9

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	11	2
2	3	12	2
3	2	13	3
4	2	14	1
5	3	15	3
6	3	16	2
7	1	17	1
8	2	18	2
9	4	19	2
10	4	20	4

1. Экспертное консультирование – это ...

1. (+) приглашение эксперта
2. - сбор консультантом информации о клиенте
3. - экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение

2. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы ...

1. - в одиночку без вмешательства со стороны клиента
2. - в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат

3. (+) в команде на основе доверительных отношений
3. В этап процесса консультирования «Подготовка» входит ...
    1. - конечный отчет
    2. (+) контракт на консультирование
    3. - обнаружение фактов
    4. - выработка решений
  4. В этап процесса консультирования «Диагноз» входит ...
    1. - первый контакт с клиентом
    2. (+) детальное изучение проблемы
    3. - обучение клиента
    4. - выработка решения
  5. В этап процесса консультирования «Завершение» входит ...
    1. - первый контакт с клиентом
    2. - планирование задания
    3. (+) конечный отчет
    4. - анализ и синтез фактов
  6. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это ...
    1. - свойства консультационного процесса
    2. - признаки объектов консультирования
    3. (+) признаки субъектов консультирования
    4. - составные части консультационной помощи
  7. Эффективность консультационных услуг определяется ...
    1. (+) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте
    2. - желанием консультанта
    3. - рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте
    4. - объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования
  8. В этап процесса консультирования «Внедрение» входит ...
    1. - оценка альтернативных вариантов
    2. (+) обучение клиента
    3. - планирование задания
  9. В этап процесса консультирования «Планирование действий» не входит ...
    1. - предложения клиенту относительно задания
    2. - оценка альтернативных вариантов
    3. - выработка решений
    4. (+) корректировка предложений

10. По отношению к процессу консультирования планирование действий консультанта является ...

1. - процедурой процесса консультирования
2. - стадией процесса консультирования
3. - фазой процесса консультирования
4. (+) этапом процесса консультирования

11. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет ...

1. - изменения нормативно-законодательной базы
2. (+) налаживания обширных международных связей
3. - повышения качества работы
4. - «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний

12. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется ...

1. - клиентом
2. (+) и клиентом, и консультантом
3. - не осуществляется вообще
4. - консультантом

13. Характеристика, которая относится к процессному консультированию

1. - честный и открытый обмен мнениями
2. - профессионализм
3. (+) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы
4. - независимость

14. Процессное консультирование – это ...

1. (+) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач
2. - самостоятельная работа клиента
3. - процесс написания консультантом итогового отчета
4. - самостоятельная работа консультанта

15. В процессе консультирования ... этапов.

1. - 3
2. - 4
3. (+) 5
4. - 2

16. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае ...

1. - сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту

2. (+) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним
3. - отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе

17. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется по ...

1. (+) реальным изменениям в организации-клиенте
2. - затратам организации-клиента на услуги консультанта
3. - прогнозам консультанта
4. - затратам организации-клиента на обучение своего персонала

18. Количество стадий в процессе консультирования

1. - 4
2. (+) 3
3. - 5
4. - 2

19. Эффективность работы консультанта рассчитывается как ...

1. - отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам
2. (+) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта
3. - разница между доходами и расходами консультанта
4. - разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта

20. Вид консультационных проектов, от которого эффект очевиден незамедлительно

1. - разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе
2. - реструктуризация бизнеса
3. - исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции
4. (+) изменение организационной структуры управления компании

### Вариант 4

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ПК-9	11	ОПК-4
2	ОПК-4	12	ПК-9
3	ОПК-4	13	ОПК-4
4	ПК-9	14	ОПК-4
5	ОПК-4	15	ПК-9
6	ОПК-4	16	ПК-9
7	ПК-9	17	ПК-9

8	ПК-9	18	ОПК-4
9	ОПК-4	19	ПК-9
10	ПК-9	20	ОПК-4

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	11	2
2	3	12	2
3	2	13	3
4	2	14	1
5	3	15	3
6	3	16	2
7	1	17	1
8	2	18	3
9	4	19	3
10	4	20	4

1. Экспертное консультирование – это ...

**1. приглашение эксперта**

2. сбор консультантом информации о клиенте

3. экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение

2. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы ...

1. в одиночку без вмешательства со стороны клиента

2. в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат

**3. в команде на основе доверительных отношений**

3. В этап процесса консультирования «Подготовка» входит ...

1. конечный отчет

**2. контракт на консультирование**

3. обнаружение фактов

4. выработка решений

4. В этап процесса консультирования «Диагноз» входит ...

1. первый контакт с клиентом

**2. детальное изучение проблемы**

3. обучение клиента

4. выработка решения

5. В этап процесса консультирования «Завершение» входит ...

1. первый контакт с клиентом

2. планирование задания

**3. конечный отчет**

4. анализ и синтез фактов

6. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это ...

1. свойства консультационного процесса

2. признаки объектов консультирования
- 3. признаки субъектов консультирования**
4. составные части консультационной помощи
7. Эффективность консультационных услуг определяется ...
  - 1. выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте**
  2. желанием консультанта
  3. рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате
  4. внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте
  5. объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования
8. В этап процесса консультирования «Внедрение» входит ...
  1. оценка альтернативных вариантов
  - 2. обучение клиента**
  3. планирование задания
9. В этап процесса консультирования «Планирование действий» не входит ...
  1. предложения клиенту относительно задания
  2. оценка альтернативных вариантов
  3. выработка решений
  - 4. корректировка предложений**
10. По отношению к процессу консультирования планирование действий консультанта является ...
  1. процедурой процесса консультирования
  2. стадией процесса консультирования
  3. фазой процесса консультирования
  - 4. этапом процесса консультирования**
11. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет ...
  1. изменения нормативно-законодательной базы
  - 2. налаживания обширных международных связей**
  3. повышения качества работы
  4. «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний
12. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется ...
  1. клиентом
  - 2. и клиентом, и консультантом**
  3. не осуществляется вообще
  4. консультантом
13. Характеристика, которая относится к процессному консультированию
  1. честный и открытый обмен мнениями
  2. профессионализм
  - 3. единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин**

**возникшей проблемы**

## 4. независимость

14. Процессное консультирование – это ...

**1. взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач**

2. самостоятельная работа клиента
3. процесс написания консультантом итогового отчета
4. самостоятельная работа консультанта

15. В процессе консультирования ... этапов.

1. 3
2. 4
- 3. 5**
4. 2

16. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае ...

1. сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту
- 2. вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним**
3. отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью
4. исключения возможных проблем, мешающих в работе

17. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется по ...

**1. реальным изменениям в организации-клиенте**

2. затратам организации-клиента на услуги консультанта
3. прогнозам консультанта
4. затратам организации-клиента на обучение своего персонала

18. Количество стадий в процессе консультирования

1. 4
- 2. 3**
3. 5
4. 2

19. Эффективность работы консультанта рассчитывается как ...

1. отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на
2. процесс консультирования средствам
- 3. количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта**
4. разница между доходами и расходами консультанта
5. разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта



20. Вид консультационных проектов, от которого эффект очевиден незамедлительно

1. разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе
2. реструктуризация бизнеса
3. исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции
- 4. изменение организационной структуры управления компании**