

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович  
Должность: Врио ректора  
Дата подписания: 07.09.2023 18:33:22  
Уникальный программный ключ:  
777029a1882856141bfb9e855f0a3c8b6edae59e

Приложение А  
(обязательное к рабочей программе дисциплины)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет»  
Филиал в г.Дербенте

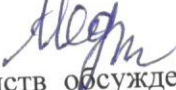
### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Управленческий консалтинг»

Уровень образования бакалавриат

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Профиль направления подготовки Муниципальное управление

Разработчик

 Атаева Б.М., ст. преподаватель  
Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры ЕГО и СД «27»09 2022г.,  
протокол №2

Зав. кафедрой



С.Ф.Исмаилова

Дербент 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)
  - 2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП
    - 2.1.2. Этапы формирования компетенций
  - 2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания
    - 2.2.1. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования
    - 2.2.2. Описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП
  - 3.1. Задания и вопросы для входного контроля
  - 3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций
  - 3.3. Задания для промежуточной аттестации (зачета и (или) экзамена)

## **1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины «Управленческий консалтинг» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся (в т.ч. по самостоятельной работе студентов, далее – СРС), освоивших программу данной дисциплины.

Целью фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 - ГиМУ

Рабочей программой дисциплины «Управленческий консалтинг» предусмотрено формирование следующих компетенций:

1) УК-1 -Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

2) ПК-1 - Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

## **2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)**

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Перечень оценочных средств, используемых по дисциплине «Управленческий консалтинг»:

- Коллоквиум
- Кейс-задание
- Контрольная работа
- Тест (для текущего контроля)
- Устный опрос
- Вопросы для проведения зачета

## 2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

Таблица 1

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование контролируемых разделов и тем <sup>1</sup>
УК- 1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач.	Раздел 1. Теоретические основы организации консалтинговой деятельности Тема 1: «Консалтинг. Понятия, цели и задачи управленческого консультирования» Тема 2: «Сущность и содержание консультационной деятельности»
	УК-1.2. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности.	Раздел 2. Организация и оформление консультационной деятельности Тема 5: «Модели, процесс и организация консультирования»
	УК-1.3. Владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений.	Раздел 1. Теоретические основы организации консалтинговой деятельности Тема 2: «Сущность и содержание консультационной деятельности» Раздел 3. Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга Тема 8: «Маркетинг в сфере управленческого консалтинга»
ПК-1. Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно ис-	ПК 1.1. Знает теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и умеет их применять для решения прикладных	Раздел 2. Организация и оформление консультационной деятельности Тема 5: «Модели, процесс и организация кон-

<sup>1</sup>Наименования разделов и тем должен соответствовать рабочей программе дисциплины.

полнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	задач; знает систему государственного и муниципального управления; механизм принятия и исполнения государственных и управленческих решений	сультирования» Тема 6: «Контракт на консультационные услуги»
	ПК 1.2. Умеет применять полученные теоретические знания для разработки и принятия управленческих решений в конкретных организациях; определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; принимать управленческие решения в условиях конфликтных и кризисных ситуаций, оценивать качество государственных и управленческих решений; организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия государственных и управленческих решений.	Раздел 2. Организация и оформление консультационной деятельности Тема 5: «Модели, процесс и организация консультирования» Тема 6: «Контракт на консультационные услуги»
	ПК 1.3. Владеет навыками практического применения методов управленческой деятельности; навыками принятия управленческих решений в области организационного целеполагания; навыками разрешения конфликтов интересов с позиций социальной ответственности	Раздел 3. Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга Тема 7: «Организация труда, оплата и подбор консультантов» Тема 8: «Маркетинг в сфере управленческого консалтинга»

### 2.1.2. Этапы формирования компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине *«Управленческий консалтинг»* определяется на следующих этапах:

1. **Этап текущих аттестаций**
2. **Этап промежуточных аттестаций**

Таблица 2

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Этапы формирования компетенции				
		Этап текущих аттестаций				Этап промежуточной аттестации
		1-5 неделя	6-10	11-15 неделя	1-17 неделя	18-20 неделя

руемой компетенции		неделя		Текущая аттестация №3	СРС	КР/КП	Промежуточная аттестация
		Текущая аттестация №1	Текущая аттестация №2				
1		2	3	4	5	6	7
УК - 1	УК-1.1. Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач.	(Тест № 1, контрольная работа, ситуационные задачи)	-	-	+	-	-
	УК-1.2. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности.	-	(Тест №2, коллоквиум, ситуационные задачи)	-	+	-	-
	УК-1.3. Владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений.	(Тест № 1, контрольная работа, ситуационные задачи)	-	(Тест №3 контрольная работа, ситуационные задачи)	+	-	<b>Контрольная работа (зачетная)</b>
ПК-1	ПК 1.1. Знает теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и умеет их применять для решения прикладных задач; знает систему государственного и муниципального управления; механизм принятия и исполнения государственных и управленческих решений	-	(Тест № 1 контрольная работа, ситуационные задачи)	-	+	-	-
	ПК 1.2. Умеет применять полученные теоретические знания для разработки и приня-	-	(Тест №2, коллоквиум, ситуацион-	-	+	-	-

	<p>тия управленческих решений в конкретных организациях; определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; принимать управленческие решения в условиях конфликтных и кризисных ситуаций, оценивать качество государственных и управленческих решений; организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия государственных и управленческих решений.</p>		<p>ные задачи)</p>				
	<p>ПК 1.3. Владеет навыками практического применения методов управленческой деятельности; навыками принятия управленческих решений в области организационного целеполагания; навыками разрешения конфликтов</p>	-	-	<p>(Тест №3 контрольная работа, ситуационные задачи)-</p>	+		<p><b>Контрольная работа (зачетная)</b></p>

СРС – самостоятельная работа студентов;

КР– курсовая работа;

КП – курсовой проект.

## 2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования

Результатом освоения дисциплины *«Управленческий консалтинг»* является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий, повышенный, базовый, низкий.

**Таблица 3**

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции
Высокий (оценка «отлично», «зачтено»)	Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции
Повышенный (оценка «хорошо», «зачтено»)	Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продemonстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков
Базовый (оценка «удовлетворительно», «зачтено»)	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции	Обучающийся владеет знаниями основного материала на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки. Продemonстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач
Низкий (оценка «неудовлетворительно», «не зачтено»)	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков	



## 2.2.2. Описание шкал оценивания

В ФГБОУ ВО «ДГТУ» внедрена модульно-рейтинговая система оценки учебной деятельности студентов. В соответствии с этой системой применяются пятибалльная, двадцатибалльная и стобальная шкалы знаний, умений, навыков.

Шкалы оценивания			Критерии оценивания
пятибалльная	двадцатибалльная	стобальная	
«Отлично» - 5 баллов	«Отлично» - 18-20 баллов	«Отлично» - 85 – 100 баллов	Показывает высокий уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрирует глубокое и прочное усвоение материала;</li> <li>- исчерпывающе, четко, последовательно, грамотно и логически стройно излагает теоретический материал;</li> <li>- правильно формирует определения;</li> <li>- демонстрирует умения самостоятельной работы с нормативно-правовой литературой;</li> <li>- умеет делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
«Хорошо» - 4 баллов	«Хорошо» - 15 - 17 баллов	«Хорошо» - 70 - 84 баллов	Показывает достаточный уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует достаточно полное знание материала, основных теоретических положений;</li> <li>- достаточно последовательно, грамотно логически стройно излагает материал;</li> <li>- демонстрирует умения ориентироваться в нормальной литературе;</li> <li>- умеет делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
«Удовлетворительно» - 3 баллов	«Удовлетворительно» - 12 - 14 баллов	«Удовлетворительно» - 56 – 69 баллов	Показывает пороговый уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует общее знание изучаемого материала;</li> <li>- испытывает серьезные затруднения при ответах на дополнительные вопросы;</li> <li>- знает основную рекомендуемую литературу;</li> <li>- умеет строить ответ в соответствии со структурой излагаемого материала.</li> </ul>
«Неудовлетворительно» - 2 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-11 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-55 баллов	Ставится в случае: <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнания значительной части программного материала;</li> <li>- не владения понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- допущения существенных ошибок при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

### **3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП**

#### **3.1. Задания и вопросы для входного контроля**

1. Понятие управления
2. Влияние школы научного управления на формирование современного менеджмента
3. Характеристики процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте
4. Принципы управления
5. Функции управления
6. Понятие и виды планирования.
7. Сущность и процесс стратегического планирования.
8. Понятие структуры организации.
9. Понятие контроля.
10. Маркетинг как функция управления.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций для входной контрольной работ:

- оценка «отлично»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по дисциплине демонстрируются на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Обучающийся владеет терминологией, способен приводить примеры, высказывает свою точку зрения с опорой на знания и опыт;

- оценка «хорошо»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ логичен, выстроен, но совершены единичные ошибки. Не в полной мере владеет знаниями по всей дисциплине. Даны ответы на дополнительные, поясняющие вопросы;

- оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос не полный, с ошибками. Обучающийся путается в деталях, с затруднением пользуется профессиональной терминологией. Есть замечания к построению ответа, к логике и последовательности изложения. Не отвечает на дополнительные вопросы;

- оценка «неудовлетворительно»: ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная, не используется профессиональная терминология. Ответы на дополнительные вопросы не даны или неверные.

#### **3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций**

##### **Коллоквиум по разделу 1**

##### **«Теоретические основы организации консалтинговой деятельности»**

##### **Вопросы к коллоквиуму**

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 16 вопросов.

1. Дайте определение понятия управленческого консультирования.
2. В чем заключается цель консультирования?
3. Какие этапы и задачи консультирования вам известны?
4. Какие предпосылки возникновения управленческого консалтинга вы знаете?
5. Какие виды деловых услуг вам известны?
6. В чем особенности консультационной услуги?

7. Перечислите виды консультационных услуг.
8. Какие критерии профессионализма консультанта вам известны?
9. В чем отличие внешних и внутренних консультантов?
10. Кто такие субъекты и объекты управленческого консалтинга?
11. В чем отличие экспертного и процессного консультирования?
12. Раскройте особенности обучающего консультирования.
13. Как проводится анализ проблем клиентской организации?
14. Как принимается решения о приглашении консультанта?
15. Кто является субъектом консалтинга?
16. Кто является объектом консалтинга?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

### **Тематика рефератов по разделу 1**

#### **«Теоретические основы организации консалтинговой деятельности»**

1. Мировой рынок управленческого консультирования.
2. Управленческое консультирование и госаппарат.
3. Современный консалтинговый продукт.
4. Виды консультантов: внешние, внутренние. Их достоинства и недостатки.
5. Управление консалтинговой фирмой.
6. Управление персоналом в консалтинговой фирме

### **Кейс-задания по разделу 1**

#### **«Теоретические основы организации консалтинговой деятельности»**

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах.

**ЗАДАНИЕ 1.** Обсуждение вопросов по теме

#### ***Методические указания***

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

**ЗАДАНИЕ 2.** Дайте определения основным деловым услугам.

#### ***Методические указания***

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение каждой деловой услуги. В качестве самостоятельного задания, необходимо заполнить таблицу.

#### **Таблица 1. Виды и содержание деловых услуг**

Виды деловых услуг	Содержание услуг
1.	Проверка финансовой отчетности, экспертная оценка (заключение) относительно ее правильности, надежности, соответствия общепринятым стандартам. Аудит управления. Консультационные услуги по постановке управленческого аудита и т.д.
2. Бухгалтерское обслуживание	
3. Юридическое обслуживание	
4.	Определение управленческих проблем. Оценка управленческих проблем. Разработка рекомендаций. Помощь в реализации рекомендаций
5. Инжиниринг	
6.	Предоставление экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента. Публикация пособий, статей, справочников, обзоров и др. Предоставление информации в электронном виде и т.д.
7. Тренинг	
8.	Подбор и оценка кадров. Планирование карьеры. Анализ рынков труда. Трудоустройство увольняемых специалистов. Кадровое консультирование
9.	Разработка и использование компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и др. Консультирование по внедрению и эксплуатации ИТ и т.д.
10. Инвестиционное обслуживание	

**ЗАДАНИЕ 3.** Исследование рынка консалтинговых услуг города (региона, страны).

***Методические указания***

При проведении исследования рынка консалтинговых услуг необходимо сформировать перечень компаний, занятых в этой сфере, указать функциональные области деятельности (маркетинг, ИТ 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. Затем необходимо описать вкратце историю, разработанные методы и технологии, историю жизни и профессионального роста лидеров той или иной консалтинговой компании, имеющей мировую известность.

Результаты оформите в виде презентации.

**ЗАДАНИЕ 4.** 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 сло-

вари, специальные терминологические словари и приведите примеры, которые указывают на выполнение принципов в практической деятельности консультанта.

**ЗАДАНИЕ 5.** Определение номенклатуры критериев выбора консультанта.

#### *Методические указания*

Разработайте номенклатуру критериев оценки, которые можно применить в процессе выбора консультанта. При этом рассмотрите следующие факторы: финансовая привлекательность, профессиональная компетентность, вероятность разглашения конфиденциальной информации, коммуникационная компетентность, информационная обеспеченность и открытость. Следует учесть, что они расположены по степени важности. При выполнении задания используйте результаты выполнения предыдущего задания. Допустим, вы установили, что среди основных принципов работы сотрудника консалтинговой компании в профессионально-этических кодексах указывается компетентность. Предположим, что вы интерпретировали этот принцип как оказание услуг только в той области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом (здесь приведено только самое общее определение). Вам необходимо на данной стадии, т.е. при выполнении данного задания, выявить внешние признаки, указывающие на следование данному принципу консультантом. 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 письменном виде в лаконичной форме.

**ЗАДАНИЕ 6.** 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.

Проблема Возможные решения

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».

Другими словами, на основе данных различной давности, подобранных самим Заказчиком, консультанту предстоит разработать рекомендации по решению его проблем. Непонятно, какой результат хочет получить Заказчик.

2. У Заказчика недостаточно времени. Он сообщает при встрече категоричным тоном: «У Вас 15 минут, задавайте ваши вопросы».

Варианты проблемы:

- 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, раздаётся звонок, и Заказчика «срочно вызывают на объект».

Данная проблема становится особенно острой, если срок выполнения проекта скоро истекает.

3. Менторский тон Заказчика. Заказчик (как правило, пожилой), видя перед собой молодого консультанта, начинает говорить поучительным тоном, в стиле «Да-да, сынок, а ведь ты и не помнишь тех времен, когда ...»; «Откуда вам молодым знать, как..., вам лишь бы деньги получить, а ...».

4. Интервью при проведении процессного консультирования изобилует вопросами, подразумевающими однозначный ответ.

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».

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

### **Контрольная работа по разделу 1 «Теоретические основы организации консалтинговой деятельности»**

#### **Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 4.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

#### Вариант 1

1. Определение понятия управленческого консультирования
2. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития
3. Деловые услуги.
4. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки.

#### Вариант 2

1. Цели, этапы и задачи консультирования
2. Сущность и содержание управленческого консалтинга.
3. Критерии профессионализма консультанта
4. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.

#### Вариант 3

1. История развития управленческого консультирования в России и за рубежом
2. Субъекты и объекты консалтинга.
3. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России
4. Виды и содержание деловых услуг

#### Вариант 4

1. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга
2. Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в России
3. Внешние и внутренние консультанты
4. Необходимость возникновения консалтинговых услуг

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, до-

статочны полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

### Тестовые задания по разделу 1

#### «Теоретические основы организации консалтинговой деятельности»

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вопросов 78.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Одним из важнейших факторов эффективного функционирования рыночной экономики является:

- а) рыночная инфраструктура;
- б) рыночная среда;
- в) малый бизнес;

2. Рыночная инфраструктура представляет собой

- а) взаимосвязанную систему предприятий и организаций, обслуживающих движение потоков товаров, услуг, денег, ценных бумаг, рабочей силы;
- б) комплекс мероприятий по ускорению оборота финансовых ресурсов организаций;
- в) условия для качественного функционирования отраслей народно-хозяйственного комплекса;

3. Управленческая инфраструктура создает необходимые условия для:

- а) взаимосвязи предприятий и организаций на определенном сегменте рынка;
- б) обслуживания движения потоков товаров услуг денег, ценных бумаг и рабочей силы;
- в) качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства;

4. Управленческая инфраструктура способствует:

- а) формированию и взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса;
- б) нормальному функционированию рыночной экономики;
- в) укреплению экономических связей между предприятиями и организациями региона;

5. Основу управленческой инфраструктуры составляют:

- а) элементы рыночной инфраструктуры;
- б) консалтинговые фирмы;
- в) предприятия и организации;

6. Под широким функциональным взглядом на консультирование понимается следующее определение:

- а) консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц;
- б) любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это;
- в) разновидность экспертной помощи руководителям организаций в разработке организационной структуры организации;

7. Консалтинг, как особая профессиональная служба, это:
  - a) любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это;
  - b) консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц;
  - c) разновидность экспертной помощи руководителям организаций в разработке организационной структуры организации;
8. Одной из важнейших характеристик консалтинговой деятельности является:
  - a) профессионализм консультантов;
  - b) принципиальность консультантов;
  - c) образование консультантов;
9. Профессиональность консалтинговой деятельности является:
  - a) видом интеллектуальной деятельности;
  - b) совокупностью характеристик, основных правил консалтинговой деятельности;
  - c) самостоятельным и основным элементом инфраструктуры рыночной экономики;
10. Какая характерная черта управленческого консалтинга является верной:
  - a) способствует развитию рыночной инфраструктуры;
  - b) консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам;
  - c) ориентируется на социально-экономический эффект на уровне региона;
11. Какая характерная черта управленческого консалтинга является верной:
  - a) ориентируется на социально-экономический эффект на уровне региона;
  - b) консультанты в основном дают советы;
  - c) способствует развитию рыночной инфраструктуры;
12. Какая характерная черта управленческого консалтинга является верной:
  - a) консультирование это независимая служба;
  - b) ориентируется на социально-экономический эффект на уровне региона;
  - c) способствует развитию рыночной инфраструктуры;
13. Конечной целью консультирования является:
  - a) помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения;
  - b) увеличение прибыли организации;
  - c) повышение заработной платы работникам организации;
14. Консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы:
  - a) анализ ситуации, разработка программы;
  - b) диагностика, разработка решений, внедрение решений
  - c) выявление проблемы, консультации, тренинг;
15. При решении проблем консультантом применяется:
  - a) оригинальный подход;
  - b) креативный подход;
  - c) комплексный подход;
16. В команду консалтингового проекта входят:
  - a) эксперты в различных областях и менеджеры управляющие ходом проекта;
  - b) работники консалтинговой фирмы и руководитель организации-клиента;
  - c) консультанты, менеджеры, юристы организации-клиента;
17. Главной задачей консалтингового проекта является:
  - a) достижение максимально высокого качества решения проблем при соблюдении финансовых и временных ограничений;
  - b) совершенствование организационной структуры организации;
  - c) изменение психологического климата в организации;
18. Какие задачи должен выполнить консультант в ходе реализации консалтингового проекта:
  - a) приобретать навыки анализа и оценки решения проблем организации-клиента;



- b) следить за решением существующих проблем и показать пути самостоятельного решения проблемы организацией в будущем;
  - c) повышать производительность труда и улучшать психологический климат в организации-клиенте;
19. Эффективность работы консультанта будет минимальной, если:
- a) весь персонал организации задействован;
  - b) консультант взаимодействует только с руководством организации;
  - c) клиент вообще не участвует в работе;
20. Какие виды консультирования применяются:
- a) процессное, обучающее, экспертное;
  - b) экспертное, взаимное, долгосрочное;
  - c) обучающее, краткосрочное, частичное;
21. При экспертном консультировании:
- a) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - b) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;
  - c) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
22. При процессном консультировании:
- a) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;
  - b) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - c) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
23. При обучающем консультировании:
- a) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;
  - b) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - c) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
24. Что понимается под термином «партисипативное» консультирование:
- a) консультант самостоятельно принимает решения и разрабатывает рекомендации;
  - b) совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств;
  - c) независимость в разработке и реализации новшеств;
25. Изменения, осуществленные при помощи консультанта должны:
- a) повышению эффективности работы организации;
  - b) способствовать улучшению качества руководства;
  - c) оба варианта ответа правильные;
26. Укажите две стороны возможных изменений в организации-клиенте:
- a) техническая и человеческая сторона;
  - b) техническая и материальная сторона;
  - c) человеческая сторона и внешнее окружение;
27. Техническая сторона возможных изменений в организации-клиенте касается:
- a) характера проблемы, с которой сталкивается клиент;
  - b) взаимоотношений между консультантом и клиентом;
  - c) реакции людей в организации-клиенте на изменения;
28. Человеческая сторона возможных изменений в организации-клиенте касается:
- a) характера проблемы, с которой сталкивается клиент;
  - b) взаимоотношений между консультантом и клиентом и реакции людей в организации-клиенте на изменения;
  - c) взаимодействия консультанта с персоналом организации-клиента;
29. На базе каких видов услуг в 19 веке стал развиваться управленческий консалтинг, как вид деятельности:
- a) юридические, бухгалтерские, инженерно-технические;
  - b) юридические, аудиторские, связи с общественностью;
  - c) бухгалтерские, информационные, управленческие;

30. Какие деловые услуги появились первыми:
- a) юридические;
  - b) управленческие;
  - c) бухгалтерские;
31. В чем заключается роль деловых услуг:
- a) деловые услуги способствуют социальной удовлетворенности населения;
  - b) эффективное управление создает основу для роста экономического благосостояния;
  - c) деловые услуги способствуют увеличению прибыли предприятий и организаций;
32. Из каких компонентов формируется система управления:
- a) информация, финансы, кадры;
  - b) кадры, информация, техника управления;
  - c) подбор и оценка кадров, юридическая помощь;
33. Укажите основные функции деловых услуг:
- a) формирование компонентов управления;
  - b) обучение персонала;
  - c) снижение издержек производства;
34. Что включает в себя функция деловых услуг по осуществлению текущего обслуживания процессов управления:
- a) анализ проблем организации, разработка решения;
  - b) внедрение управленческих нововведений;
  - c) переподготовка, подбор кадров, юридическая и информационная помощь;
35. Независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и соответствия финансово-хозяйственных операций законодательству, это:
- a) аудит;
  - b) рекрутмент;
  - c) инжиниринг;
36. Инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов, это:
- a) инжиниринг;
  - b) тренинг;
  - c) рекрутмент;
37. Подбор и оценка управленческих кадров, это:
- a) инжиниринг;
  - b) рекрутмент;
  - c) тренинг;
38. Право на оказание каких услуг должно подтверждаться лицензией выдаваемой Министерством юстиции РФ:
- a) юридических услуг;
  - b) аудиторских услуг;
  - c) управленческих услуг;
39. Что понимается по регламентацией деятельности организации по оказанию деловых услуг:
- a) квотирование;
  - b) распределение;
  - c) лицензирование;
40. Главной причиной размывания границ специализации фирм деловых услуг, являются:
- a) возросшая сложность заказов клиентских организаций;
  - b) развитие сферы услуг в регионе;
  - c) удельный вес доходов консультационных фирм;
41. Что является продуктом консультационной деятельности:
- a) услуга;
  - b) товар;

- с) доход;
42. Укажите показатель надежности консалтинговой кампании:
- а) наличие рекомендаций от предыдущих клиентов;
  - б) постоянная реклама в СМИ;
  - с) корпоративный имидж консалтинговой фирмы;
43. Для оптимизации спроса и предложения, консалтинговые фирмы:
- а) проводят маркетинговые исследования рынка;
  - б) проводят аналитические обзоры СМИ и научной литературы, для повышения квалификации работников;
  - с) формируют фонды методов, позволяющих быстро и качественно решать проблемы клиентских организации;
44. Планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов, управление офисом, организация и методы менеджмента, регулирование риска, гарантии безопасности, это:
- а) финансовый менеджмент;
  - б) администрирование;
  - с) маркетинг;
45. Системы учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы, это:
- а) финансовый менеджмент;
  - б) администрирование;
  - с) маркетинг;
46. Набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения и занятость, обучение, системы поощрения, оценка работы, мотивация, вознаграждения, корпоративная культура, повышение квалификации, психологическая оценка, это:
- а) администрирование;
  - б) менеджмент персонала;
  - с) финансовый менеджмент;
47. Компьютерный аудит, электронные публикации, информационно-поисковые системы, информационно-управленческие системы, проектирование и разработка систем, это:
- а) информационные технологии;
  - б) инжиниринг;
  - с) администрирование;
48. Реклама и сбыт, имидж фирмы, связи с общественностью, послепродажный сервис, дизайн, исследование рынка, ценообразование, социально-экономические исследования и прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом, это:
- а) финансовый менеджмент;
  - б) маркетинг;
  - с) администрирование;
49. Автоматизация, использование и обслуживание оборудования, схема организации работ, промышленный инжиниринг, конструирование и совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества, контроль за поставками, это:
- а) маркетинг;
  - б) администрирование;
  - с) производство;
50. В чем заключается специфика консультационной деятельности, отличающей консультационный продукт от продукта отраслей сферы услуг:
- а) отсутствие возможности хранения;
  - б) консультационную услугу можно получить заранее;
  - с) наличие спроса и предложения на рынке;
51. Специалист в конкретной области, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков, это:

- a) консультант;
  - b) менеджер;
  - c) аудитор;
52. В основе выделения консультантов-универсалов и консультантов-специалистов лежит:
- a) развитие сферы услуг;
  - b) специализация;
  - c) проблемы организаций;
53. Консультанты-универсалы имеют:
- a) образование по европейским стандартам;
  - b) широкое образование и широкий круг интересов;
  - c) опыт и знания в конкретной области;
54. Консультанты-специалисты имеют:
- a) опыт и знания в конкретной области;
  - b) образование по европейским стандартам;
  - c) широкое образование и широкий круг интересов;
55. Особенность российского консалтинга заключается в том, что среди консультантов высок удельный вес:
- a) научных работников;
  - b) опытных практиков;
  - c) ведущих экономистов;
56. По отношению к клиентской организации, консультанты подразделяются на:
- a) собственных и внешних;
  - b) внешних и внутренних;
  - c) зарубежных и внутренних;
57. Внутренние консультанты:
- a) являются специалистами организаций с хорошими финансовыми результатами;
  - b) консультируют организации на временной основе;
  - c) консультируют, используют свои знания, связи, будучи сотрудником клиентской организации;
58. Внешние консультанты:
- a) консультируют, используют свои знания, связи, будучи сотрудником клиентской организации;
  - b) приглашаются для консультаций, не являются членами клиентской организации;
  - c) консультируют организации на временной основе;
59. Советы и предложения консультантов носят:
- a) рекомендательный характер;
  - b) силу приказа;
  - c) характер распоряжения;
60. Деятельность внутреннего консультанта направлена на:
- a) развитие внешних связей;
  - b) рационализацию управления;
  - c) расширение ассортимента продукции;
61. В консультировании под проблемой понимается:
- a) любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем;
  - b) нарушение нормального течения деятельности организации, снижающее ее эффективность;
  - c) результат отклонения фактического положения от заданного;
62. Что в консультировании понимается под внешней средой:
- a) динамика основных показателей деятельности, человеческие отношения, климат в организации;
  - b) параметры развития отдельных сегментов целевого рынка;
  - c) новые возможности и угрозы, поведение других компаний, исследования и идеи в области повышения эффективности;

63. Что в консультировании понимается под внешней средой:
- новые возможности и угрозы, поведение других компаний, исследования и идеи в области повышения эффективности;
  - параметры развития отдельных сегментов целевого рынка;
  - динамика основных показателей деятельности, человеческие отношения, климат в организации;
64. При самостоятельном определении проблемы и опасении проблемной ситуации, клиенты чаще всего:
- ограничиваются поверхностным видением;
  - раскрывают данные об уровне продаж;
  - ориентируются на ошибки конкурентов;
65. При самостоятельном определении проблемы и опасении проблемной ситуации, клиенты имеют трудности:
- в установлении причин их возникновения и в перспективном видении проблемы;
  - в анализе и оценке ситуации на основных рынках сбыта производимой продукции;
  - в оценке производственного потенциала своего предприятия;
66. Консультанты помогают клиентам:
- разрешить возникшую проблему;
  - выйти на причинное видение ключевых проблем;
  - восстановить психологический климат в организации;
67. Принятие симптомов за проблему, предвзятое мнение о причинах проблем, незавершенный диагноз проблемы с позиции власти, это:
- методы выявления проблемы организации;
  - причинное видение проблемы;
  - типичные ошибки при определении проблемы;
68. Определение проблемы является сложным процессом и во многом зависит от:
- знаний, опыта, интуиции консультантов;
  - знаний отраслевой структуры экономики региона;
  - владения основными показателями статистической отчетности;
69. По критерию классификации характера проблемы, под коррекцией понимается:
- улучшение сложившейся ситуации;
  - исправление неблагоприятной ситуации;
  - создание новой ситуации;
70. По критерию классификации характера проблемы, под совершенствованием понимается:
- исправление неблагоприятной ситуации;
  - создание новой ситуации;
  - улучшение сложившейся ситуации;
71. По критерию классификации характера проблемы, под творческим развитием понимается:
- исправление неблагоприятной ситуации;
  - создание новой ситуации;
  - улучшение сложившейся ситуации;
72. Необходимость решения конкретной проблемы определяется ее значимостью, т.е.:
- изменением остроты проблемы в будущем;
  - степенью влияния на решение других проблем;
  - степенью разрушительного влияния на результаты деятельности;
73. Необходимость решения конкретной проблемы определяется ее динамикой, т.е.:
- изменением остроты проблемы в будущем;
  - степенью разрушительного влияния на результаты деятельности;
  - степенью влияния на решение других проблем;
74. Необходимость решения конкретной проблемы определяется ее разрушительной способностью, т.е.:
- степенью влияния на решение других проблем;

- b) изменением остроты проблемы в будущем;
  - c) степенью разрушительного влияния на результаты деятельности;
75. Одной из причин для обращения к консультантам является использование особых знаний и опыта консультанта, потому что:
- a) организация не сталкивалась с проблемами подобного рода;
  - b) у работников организации субъективный взгляд на проблемы организации;
  - c) необходимы особые приемы и методы решения проблемы;
76. Контракт на консультационные услуги – это:
- a) соглашение сторон;
  - b) форма закрепления партнерских связей;
  - c) договор о намерениях;
77. В контрактах фиксируются:
- a) сумма ущерба;
  - b) организационная структура клиентской организации;
  - c) принятие договоренности, взаимные права и обязанности партнеров;
78. Компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки, это:
- a) договор на консультационные услуги;
  - b) договор о намерениях;
  - c) связи с общественностью;

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

**Коллоквиум по разделу 2**  
**«Организация и оформление консультационной деятельности»**  
**Вопросы к коллоквиуму**

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 10 вопросов.

**Вопросы к коллоквиуму**

1. Какие модели организации клиент-консультантских отношений вы знаете?
2. С учетом каких факторов осуществляется выбор модели?
3. Какие стадии проходит консультационный процесс?
4. Каковы основные отличия моделей процесса консультирования и решения управленческих проблем?
5. Чем определяется характер действий клиентской и консультационной организаций на каждом этапе консультационного процесса?
6. Дайте определение контракту на консультационные услуги.
7. Какие две формы фиксирования партнерских отношений между клиентом и консультантом сложились в мировой практике?
8. Что такое «десять заповедей клиента»?
9. Из каких разделов состоит контракт на консультационные услуги?
10. Что представляет собой набор общепринятых разделяемых всеми консультантами норм этики?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

### **Кейс-задания по разделу 2**

#### **«Организация и оформление консультационной деятельности»**

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

**ЗАДАНИЕ 1.** Обсуждение вопросов по теме занятия.

#### *Методические указания*

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

**ЗАДАНИЕ 2.** Решение проблемных ситуаций.

#### *Методические указания*

Предложите решение проблемы Заказчика в каждой из ситуаций. Для решения ситуаций, необходимо рассмотреть ограничения, которые могут помешать успеху консалтингового проекта, затем проанализировать ситуации и разработать подробные рекомендации по решению проблем, возникающих во время консалтингового процесса, руководству предприятия, желающего сделать заказ на консалтинговую услугу.

Выделяют ограничения, которые могут помешать успеху консалтингового проекта.

*Отсутствие гибкости.*

Знакомство с определенными технологиями или концепциями, устоявшиеся взгляды на организацию, ее проблемы и причины их возникновения, порождает некоторые неизменные представления о путях их разрешения. Это ограничивает кругозор и руководителей, и консультантов, порождает недоверие ко всему непохожему и непривычному.

*Сила привычки.*

Имеется в виду использование прежнего образа мыслей, а также прежних методов и приемов для разрешения новых, ранее не встречавшихся проблем. При столкновении с чем-то неизвестным, решение подгоняется под то, что уже есть.

*Узкопрактический подход.*

Вышеназванный подход характеризуется тем, что вместо всестороннего изучения проблемы и анализа альтернативных сценариев, руководители сразу же переходят к фактам и слишком быстро берутся за разрешение проблемы, руководствуясь принципом «чего тут

думать – надо немедленно браться за дело». Такой же «практичный» подход ожидается от консультанта: «это все теория, а как это сделать на практике».

Перечень ограничений можно продолжить:

- стремление к немедленному использованию идей;
- ожидание немедленного эффекта, решений, действий;
- боязнь потерять авторитет, выглядеть некомпетентным;
- нежелание делегировать полномочия;
- разногласия относительно целей и задач проекта, путей их достижения;
- изменение или затягивание решений;
- удовлетворенность существующим положением;
- сопротивление изменениям;
- почивание на лаврах предыдущих успехов;
- информационная закрытость;
- многоплановость сознания: думаю одно, говорю другое, делаю третье;
- концентрация на себе и своих проблемах, идеях;
- отчужденность и восприятие внешнего мира, общества, людей как враждебной силы, покушающейся на интересы, идеи, секреты.

Следует заметить, что перечисленные выше и подобные им ограничения присущи не только руководителям предприятий, но также и консультантам. В итоге может сложиться ряд ситуаций, ведущих к взаимным обвинениям в непрофессионализме, нежелании проявить гибкость, непонимании особенностей современного бизнеса и т.д.

**Ситуация для анализа 1.** Заказчик и консультант расходятся во взглядах:

- на бизнес, движущие силы и ключевые факторы его успеха;
- на стратегию развития бизнеса, масштабы необходимых изменений и инноваций, темпы реструктуризации, ее результаты и временные перспективы их получения;
- на консультирование, роль консультанта, задачи, которые он призван решить, результаты его труда и т.д. и т.п.

**Ситуация для анализа 2.** Глубина копания. Если руководство предприятия нацелено на «косметический ремонт», то любые разговоры о серьезных изменениях и инновациях будут восприниматься как угроза. Повод для того, чтобы оставить все как есть, найдется, например, нехватка ресурсов.

С другой стороны, консультанты, предпринимая те или иные шаги, должны помнить о необходимости и достаточности «глубины копания», не забывая об анализе рисков, учете настоящих интересов «носителей проблем», без которых рекомендации окажутся несостоятельными.

**Ситуация для анализа 3.** Поверхностность понимания проблем, «называние вещей не своими именами». На первых этапах случается так, что от консультантов ожидается немедленное разрешение всех проблем, а они сами воспринимаются как некие «волшебники».

Проходит некоторое время. Руководители видят, что однозначного рецепта нет, а существуют некоторые подходы, механизмы и алгоритмы решения проблем, которым можно научиться. Они схватывают то, что лежит на поверхности применяемых консультантами методик, и от дальнейшего сотрудничества отказываются.

Дальнейшее использование «полуфабриката» оборачивается пустой тратой времени и не дает ожидаемый эффект. Виноваты «волшебники», утаившие главное «заклинание».

Вариант проблемной ситуации: получив проект Технического задания (другой, аналогичный, по сути, документ), руководитель делает вывод:

«И так ясно, что делать. Справимся сами...».

**Ситуация для анализа 4.** Высший руководитель дистанцируется от участия в решении проблемы. На первый взгляд, кажется очевидным, что в интересах руководства организации всячески способствовать успешному решению стоящей перед консультантами задачи. Однако активное сотрудничество и непосредственное заинтересованное участие в



консультационном проекте не всегда воспринимается руководителями как необходимое условие получения ожидаемых результатов.

### **ЗАДАНИЕ 3. Определение проблем в организации.**

#### ***Методические указания***

Определите, что именно необходимо изменить в организации с помощью опроса «Восприятие организации» (см. Приложение А).

Вы должны выступить в качестве консультанта. Вам следует определить, какие пространственные в организации клиента процессы и итоги работы воспринимаются сотрудниками более позитивно, а какие менее, в каких сферах необходимы кардинальные изменения, где нужно правильно расставить акценты, как нужно сформулировать основные цели проведения реформ, с чего начинать организации при реализации необходимых перемен.

Представленный ниже опрос, призванный выявить то, как воспринимается организация, поможет не только разобраться в этих вопросах, но и создать основу для грамотного планирования управляемых перемен.

Сотрудники могут заполнить опросный лист как при непосредственной работе с консультантом, так и заранее. Поскольку в данном случае оценивается личное восприятие, важно сначала дать определение, что вы имеете в виду под организацией, так чтобы респонденты по мере заполнения опросного листа подразумевали под организацией одно и то же. Заполнять опросный лист респонденты могут независимо от того, к какому подразделению или рабочей группе они относятся, однако на этапе подсчета и обсуждения результатов аудиторию необходимо разделить на подгруппы по принадлежности к тому или иному подразделению.

После проведения опроса интерпретируйте результаты. Сначала необходимо провести частную оценку и интерпретацию результатов. Поставьте галочкой те предлагаемые опросом утверждения, где в колонке А (текущее состояние) вы выставили не более 4 баллов. Если исходить из вашего личного восприятия, то именно здесь необходимо предпринять изменения. Далее найдите те из помеченных утверждений, где в колонке В (желательное состояние) вы поставили на 2 балла или балл выше или же, чем в колонке А (например, А = 3, В = 5 или А = 4, В = 3). Это позволит вам наметить основные ориентиры, те области, где, на ваш взгляд, изменения в рамках организации будут иметь кардинальный характер.

Далее необходимо провести обобщающую оценку и интерпретацию результатов. Представьте консолидированный отчет, где отражались бы результаты, полученные по каждому респонденту. Определите от пяти до десяти представленных в отчете утверждений, которые были отмечены респондентами как основные зоны внимания. Предметно поговорите на связанные с этими утверждениями темы, проиллюстрируйте каждую тему примером соответствующих поведенческих моделей. Затем путем голосования или дальнейшего обсуждения ранжируйте темы по степени их значимости для организации. Наконец, сократите список приоритетов до трех-пяти целей. Этот список определяет содержание «неотложных мер».

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твердые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;
- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

**Контрольная работа по разделу 2**  
**«Организация и оформление консультационной деятельности»**  
**Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 4.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Виды консалтинговых услуг
2. Обучающее консультирование
3. Поведенческие роли консультанта
4. Процесс консультирования.

Вариант 2

1. Анализ проблем клиентской организации
2. Формы соглашений
3. Виды консультационных организаций: многопрофильные, специализированные, лидерские, партнерство, индивидуальные консультанты. Их особенности.
4. Организация работ в процессе консультирования

Вариант 3

1. Принятие решения о приглашении консультантов
2. Структура и содержание контракта
3. Классификация консалтинговых услуг.
4. Технология создания консультационного проекта

Вариант 4

1. Экспертное и процессное консультирование
2. Принципы организационных отношений между клиентом и консультантом
3. Модели консультанта.
4. Внедрение предложений консультантов в деятельность организаций

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

## **Тестовые задания по разделу 2 «Организация и оформление консультационной деятельности»**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вопросов 36 .
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Размеры, отраслевая принадлежность, готовность совместной работе с консультантами и изменениями, это:
  - a) специфика клиентской организации;
  - b) специфика консалтинговых услуг;
  - c) особенности консалтинговой компании;
2. В зависимости от характера решаемых проблем, специфики клиентской организации, профессиональных и личностных качеств консультантов, выбирается:
  - a) формы взаимодействия руководителя клиентской организации с консультантом;
  - b) модель консультирования;
  - c) форма контракта на консультационные услуги;
3. В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента:
  - a) проводя анализ ситуации в клиентской организации;
  - b) опираясь на данные официальной статистики;
  - c) не проводя анализа ситуации в клиентской организации;
4. Спрос на экспертное консультирование возник в России в 80-х годах, в результате:
  - a) научно-технической революции;
  - b) экономических преобразований;
  - c) новой экономической политики;
5. В каких годах в России возник спрос на услуги экспертного консультирования:
  - a) в 80-х годах;
  - b) в 60-х годах;
  - c) в 30-х годах;
6. Функции, обязанности и ответственность консультанта определяется:
  - a) обговариваются устно с руководителем клиентской организации;
  - b) фиксируются в штатном расписании клиентской организации;
  - c) совместно с клиентом и фиксируется в контракте;
7. Процесс развития организации представляет собой:
  - a) внедрение инноваций в управленческий процесс;
  - b) непрерывный цикл решения проблем и осуществления изменений;
  - c) повышение квалификации персонала организации;
8. Основным недостатком модели экспертного консультирования заключается в том, что:
  - a) основную проблему формулирует консультант;
  - b) схему реализации изменений предлагает клиент;
  - c) осуществление организационных изменений предоставлено клиенту;
9. Модель экспертного консультирования целесообразно использовать в тех случаях, когда:
  - a) нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований;
  - b) появление проблемы связано с конкретными условиями клиентской организации;
  - c) необходимо проводить серьезные диагностические исследования;
10. Модель экспертного консультирования целесообразно использовать в тех случаях, когда:
  - a) необходимо проведение глубоких диагностических исследований;
  - b) проявление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации;
  - c) проблема связана с организационной структурой клиентской организации;

11. Консультационный процесс представляет собой логическую цепочку процедур и последовательно проходит следующие стадии:
  - a) прединвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная;
  - b) предварительная, основная, эксплуатационная;
  - c) предконтрактная, контрактная, послеконтрактная;
12. Основной целью предконтрактной стадии является:
  - a) определение конкретных результатов и направлений работ;
  - b) обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта;
  - c) обеспечение необратимости полученных результатов;
13. Основным назначением послеконтрактной стадии является:
  - a) обеспечение необратимости полученных результатов;
  - b) обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта;
  - c) определение конкретных результатов и направлений работ;
14. Обеспечение разработки решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций и осуществление полной реализации запланированного, это:
  - a) контрактная стадия;
  - b) предконтрактная стадия;
  - c) послеконтрактная стадия;
15. Разведка, вход, диагноз, планирование, действие, оценка, окончание работы консультанта – это этапы модели консультирования:
  - a) Колба-Формана;
  - b) Липпит-Уитсон-Уэсли;
  - c) Посадского и Хайниша;
16. Выделение этапов в консультационном процессе имеет большое практическое значение, так как позволяет иметь:
  - a) высокие показатели производительности;
  - b) прогресс в развитии инфраструктуры;
  - c) хорошо управляемый проект;
17. Структура и содержание консультационного процесса предопределяет модель консультирования, так в экспертном консультировании отсутствуют:
  - a) этап оценки альтернатив;
  - b) этапы диагностики и внедрения;
  - c) этап выработки решений;
18. Этапы консультационного процесса. Диагностика включает:
  - a) анализ и синтез финансового состояния;
  - b) выбор оптимального варианта;
  - c) анализ изменений;
19. Этапы консультационного процесса. Планирование действий включает:
  - a) обучение работников предприятия;
  - b) корректировку плана действий;
  - c) разработку альтернативных путей решения проблемы;
20. Этапы консультационного процесса. Мониторинг включает:
  - a) обучение антикризисной группы;
  - b) корректировку плана действий;
  - c) выделение проблем предприятия;
21. Какие виды консультирования применяются:
  - a) экспертное, взаимное, долгосрочное;
  - b) обучающее, краткосрочное, частичное;
  - c) процессное, обучающее, экспертное;
22. При экспертном консультировании:
  - a) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - b) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;

- с) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
23. При процессном консультировании:
- а) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;
  - б) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - с) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
24. При обучающем консультировании:
- а) клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации и принимает управленческие решения;
  - б) клиент принимает участие в разработке рекомендаций;
  - с) персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия;
25. В мировой практике сложились две формы фиксирования партнерских отношений между клиентом и консультантом:
- а) устный и письменный договор;
  - б) устный договор и пресс-релиз;
  - с) письменный договор и отчет;
26. В работе консультантов устный договор, как правило, используется в случае:
- а) работы консультантов на основе доверительных отношений;
  - б) работы консультантов на безвозмездной основе;
  - с) работы консультанта с продолжительным по времени проектом;
27. Сложные, продолжительные по времени и объемам задействованных ресурсов, консультационные проекты оформляются:
- а) письменным договором;
  - б) устным договором;
  - с) договором о намерениях;
28. Абонементная форма консультационных соглашений подразумевает:
- а) организацию разовой консультации в рамках определенного периода времени;
  - б) заключение долговременных клиент-консультантских соглашений;
  - с) составление письма-соглашения;
29. Закрепление долговременных клиент-консультантских отношений, когда консультанты дают рекомендации по возникающим проблемам, или по заранее определенному кругу вопросов:
- а) экспертное обслуживание;
  - б) обслуживание на основе доверительных отношений;
  - с) абонементное обслуживание;
30. Общие принципы составления договора определяются:
- а) гражданским кодексом;
  - б) Конституцией;
  - с) трудовым кодексом;
31. Стандартная структура консультационного контракта включает в себя следующие разделы:
- а) введение, основная часть, выводы;
  - б) преамбула, основная часть, заключительная часть;
  - с) название, адреса, основные условия;
32. Фиксирование факта заключения контракта указывается в:
- а) заключительной части;
  - б) преамбуле;
  - с) основной части;
33. Цель и описание проекта, объем работ, продукты и результаты, рабочий план, сроки указываются в:
- а) заключительной части;
  - б) преамбуле;
  - с) основной части;

34. Перечень обязанностей и объема, предоставляемых консультантом услуг, указывается в:
- основной части;
  - заключительной части;
  - преамбуле;
35. Форс-мажорные обстоятельства и арбитражная оговорка указываются в:
- заключительной части;
  - основной части;
  - преамбуле;
36. Юридические адреса сторон указываются в:
- основной части;
  - преамбуле;
  - заключительной части;

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

**Коллоквиум по разделу 3**  
**«Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга»**  
**Вопросы к коллоквиуму**

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 10 вопросов.

**Вопросы к коллоквиуму**

- На чем основана политика и практика компенсации в консультационных фирмах?
- Какие факторы отражает компенсация?
- Чему уделяется особое внимание при выплатах?
- Какие преимущества малой формы организации бизнеса вы знаете?
- Чем характеризуются современные тенденции развития внешнего и внутреннего консультирования?
- Раскройте основные модели жизненного цикла организации.
- Какова взаимосвязь между стадиями развития организации и ее системой управления?
- В чем заключается специфика проблем консультирования предприятий и организаций крупного бизнеса?
- Каковы основные возможности консультирования предприятий и организаций для крупного бизнеса?
- Каковы возможности консультирования для предприятий малого бизнеса?

**Контрольная работа по разделу 3**  
**«Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга»**  
**Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 4.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.

- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

#### Вариант 1

1. Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание
2. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
3. Организация внешнего и внутреннего консультирования
4. Формирование предложения консультационных услуг

#### Вариант 2

1. Технология создания консультационного проекта
2. Особенности взаимодействия консультанта и клиента
3. Ассоциации консультантов
4. Политика ценообразования на рынке консультационных услуг

#### Вариант 3

1. Роли консультанта в управленческом консультировании.
2. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
3. Организация выполнения работ на этапе подготовки консультационного процесса
4. Классификация методов консалтинга

#### Вариант 4

1. Понятие клиента консалтинговых организаций.
2. Формы оплаты труда консультантов
3. Психологические аспекты в деятельности консультантов
4. Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в России

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

### Кейс-задания по разделу 3

#### «Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

**ЗАДАНИЕ 1.** Обсуждение вопросов по теме занятия.

#### *Методические указания*

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

**ЗАДАНИЕ 2.** Формирование базовых правил для работы в команде.

#### *Методические указания*

Сформируйте базовые правила для успешной работы в команде, используя форму «Формирование свода правил» (см. Приложение ). Прежде чем приступить к выполнению задания, внимательно прочтите следующие пояснения.

На практике новым группам по мере формирования и последующей структуризации, когда устанавливается основная цель объединения и вводятся действующие в команде нормы, необходимо сразу определиться с двумя первостепенной важности моментами:

во-первых, за счет чего будут обеспечены дисциплина и своевременное принятие решений, что будет положено в основу принятия решений, урегулирования конфликтов, обеспечения конфиденциальности;

во-вторых, как добиться конструктивного диалога и консенсуса по принципиальным вопросам.

Поскольку в данном упражнении группа должна принять участие в совместной выработке решений и прийти к согласию в отношении 12 базовых правил поведения, существенных для формирования конструктивных взаимоотношений в рамках команды, здесь затрагиваются оба этих момента.

Следует помнить, что в реальной действительности формирование базовых правил для успешной работы в команде целесообразно применять в только что сформированной группе до того, как будут рассмотрены вопросы, стоящие на повестке дня. Возможно также применение данной технологии для постоянно действующей команды независимо от других задач.

Выбранный участниками порядок приоритетов становится «Сводом правил» команды. По окончании выполнения задания этот документ может быть выставлен на всеобщее обозрение (измененный в соответствии с выбранным приоритетом), чтобы все могли сверять свои действия в процессе осуществления текущей работы команды.

### **ЗАДАНИЕ 3.** Диагностика проблем команды на ранней стадии

#### *Методические указания*

В приведенном ниже примере рассматривается команда, которая проходит стадию формирования и ориентирована на достаточно долгий период работы. В течение этого времени команда несет ответственность за принятие решений определенного уровня, подготовку рекомендаций, продвижение некоего продукта и должна представлять подробные отчеты о проделанной работе своим шефам. Сформулируйте и обсудите свое отношение к поставленной проблеме, попробуйте предложить выход из создавшегося положения. Это позволит вам как членам одной команды узнать, что думают ваши коллеги об определенных типах поведенческих моделей и возникающих в связи с этим результатах (в контексте прохождения командой определенной точки жизненного цикла).

Выполняйте инструкции поэтапно.

*Этап 1.* Прочитайте приведенный пример. Самостоятельно ответьте на вопросы после текста и подготовьтесь к обсуждению ответов в группе.

**Евгений 35 лет.** В организации работает два года; на протяжении 10 лет владел и руководил собственным малым предприятием.

Предпочитает мыслить категориями «вещей в целом», интересуется взаимосвязями различных организационных систем.

Компетентен в вопросах лидерства, взаимодействия, межличностных отношений.

При обсуждении деталей впадает в состояние прострации.

Считает, что члены команды могли бы собираться на совещания после завершения работы.

Лучше всего работает в условиях, когда «горят сроки».

**Лариса 27 лет.** В организации работает восемь лет, недавно получила повышение. Груз ответственности, связанный с новыми для нее обязанностями, заставляет ее нервничать.

Любит прорабатывать детали проекта, предпочитает планировать, заниматься организационно-административными вопросами.

Предпочитает завершать работу с большим запасом времени.



Имеет привычку в течение рабочего дня неоднократно убеждаться, что все намеченное идет по плану.

Не может надолго оставаться после окончания рабочего дня без предварительной договоренности, поскольку воспитывает ребенка.

**Анна 40 лет.** В организации работает десять лет; до этого десять лет работала на аналогичных должностях в разных компаниях.

Часто вмешивается в работу других, чтобы убедиться в том, что работа соответствует ее представлениям о качестве.

Не особенно интересуется «личными проблемами».

Нетерпима к людям, которые не способны быстро принять решение.

Является блестящим специалистом в сфере управления проектом.

Считает целесообразным проведение длительных совещаний раз в неделю во внерабочее время, поскольку это будет наиболее эффективно.

**Елена 26 лет.** В организации работает три года.

Учитывая ограниченный опыт работы, испытывает гордость за то, что ее приняли в данную команду.

Старается всеми силами помочь в решении общих задач, при этом предпочитает не выделяться.

На совещаниях ведет себя не очень уверенно, неохотно высказывается перед большой аудиторией.

Старается произвести хорошее впечатление.

Боится признаться, если она что-то понимает не до конца.

В случае конфликта чувствует себя неуверенно, предпочитает гармоничные отношения.

**Федор 50 лет.** В организации проработал 25 лет.

Надеется, что участие в работе этой команды позволит ему получить повышение, которого он давно ждет.

Старается брать на себя те функции, которые наиболее заметны.

Игнорирует свои обязанности перед командой, если «может подвернуться что-то стоящее».

Учитывая имеющийся у него опыт работы, владеет ценной информацией, которая могла бы способствовать успеху команды.

Неодобрительно относится к совещаниям на регулярной основе, предпочитая обсуждать проблемы по мере их возникновения.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие вы видите позитивные факторы, которые могли бы способствовать будущему успеху команды?

2. Какие вы видите проблемы, которые могут помешать достижению поставленных целей?

3. Что именно данная команда может предпринять, чтобы сделать «сильный старт»?

4. Есть ли параллели между приведенным примером и вашей командой?

5. Что могла бы предпринять ваша команда для максимально слаженных совместных действий?

6. Какие нормы и правила могла бы выработать ваша команда, чтобы наиболее эффективно справляться с возникшими проблемами?

*Этап 2.* Прочитайте приведенный пример; самостоятельно ответьте на предложенные далее вопросы и подготовьтесь к обсуждению ответов в группе.

Команда работает уже месяц, и в ближайшее время намечается завершение первого этапа. Анна выступает в качестве неформального лидера команды, роль же Ларисы сводится к организации собраний и ведению протокола. Когда Елена предложила взять на себя ответственность по подготовке документов, Анна отрезала, сказав, что Лариса прекрасно справляется с этой задачей и будет выполнять ее до окончания проекта. Всегда, когда команда была готова принять решение по тому или иному вопросу, Евгений предлагал еще несколько

вариантов, и команда возвращалась к самому началу. Как Евгений, так и Федор, неоднократно заявляли, что команда тратит слишком много времени на мелочи, мало уделяя внимания вопросам стратегии. За прошедший месяц Елена вела себя на собраниях более чем скромно и практически не выделялась. Единственный раз, когда она осмелилась высказаться, Анна сказала, что решение по этому вопросу уже принято. Федор не присутствовал на нескольких совещаниях. Елена установила с ним контакт, чтобы понять, будет тот присутствовать на следующих собраниях или нет, а также узнать, в какой степени ему удалось добиться прогресса в своей части проекта. После разговора с Федором Елена стала выполнять за него часть работы, не афишируя своей инициативы, а также высказываться от его имени на совещаниях. Когда необходимо было завершать работу в связи с истечением сроков по первому этапу работ, Евгений не справился со своей частью проекта, но заверил команду, что со своей стороны он сможет выполнить работу в последний момент.

Елена работала за двоих, выполняя как свою часть работы, так и работу Федора. Усилия Ларисы и добровольных помощников Анны позволили добиться удовлетворительных результатов по проекту в целом. Было согласовано, что команда соберется за час до сдачи проекта, чтобы убедиться, что все готово к ответственному моменту.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие проявились проблемы у этой команды?
2. Как бы вы описали ситуацию с точки зрения каждого участника команды?
3. Что бы вы посоветовали для повышения эффективности команды?
4. Как возникшие в рассмотренной команде проблемы соотносятся с нормами и Кодексом поведения, действующими в вашей команде?
5. Можете ли вы предложить подходы к пересмотру, корректировке или анализу действующего для вашей команды Кодекса поведения, с помощью которых можно было бы повысить эффективность ее работы?

*Этап 3.* Прочитайте приведенный ниже пример, самостоятельно ответьте на приведенные ниже вопросы и подготовьтесь к обсуждению полученных ответов в группе.

Команда преодолела срединную точку своего жизненного цикла. Реакция руководства на проделанную работу была в целом позитивной, при этом начальство особо отметило Федора. Работа над частью проекта, за которую отвечал Евгений, была завершена в последнюю секунду и не вписывалась в общую канву, при этом обратной связи с другими членами команды установлено не было, что не могло не разочаровать членов команды. Наряду с этим, команда выполнила практически все стоящие перед ней задачи. Но, несмотря на то, что в целом удалось добиться нормальных результатов и команда по-прежнему пользовалась доверием и покровительством шефов, она полностью исчерпала свой потенциал. Анна сосредоточила все свои силы на реализации другого крупного проекта и не присутствовала на последних двух совещаниях. Руководство командой пыталась осуществлять Лариса, но ее попытки проводить совещания не встретили поддержки со стороны Федора и Евгения. Однако, пользуясь поддержкой Федора, Елена осознала свое место в команде и стала чувствовать себя более уверенно. Лариса встревожена тем, что у команды нет ни настроения, ни энергии, чтобы преодолеть очередные рубежи, и иногда ощущает полное бессилие в связи с тем, что ее попытки, направленные на получение результатов, не встречают поддержки. Свою обеспокоенность она попыталась довести до каждого участника команды, однако полноценного понимания у членов группы не нашла.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Что произошло с этой командой?
2. Как изменилось распределение функций?
3. Какие экстренные меры можно принять, чтобы спасти команду?
4. Следует ли ваша команда утвержденным нормам и Кодексу поведения?
5. Какие выводы, сделанные при анализе рассмотренного примера, применимы в вашем случае?

6. Что нужно сделать вашей команде, чтобы сохранить способность уверенно добиваться поставленных целей, стабильной высокой продуктивности, поддерживать нормальное взаимодействие?

**ЗАДАНИЕ 4.** Преодоление сопротивления менеджмента.

*Методические указания*

Выступите в роли участников совещания, на котором будут рассмотрены новые идеи в отношении ведения бизнеса / организации производства. На имитируемом совещании проигрываются следующие роли: 1) «докладчик»; 2) «присутствующие на совещании»; 3) «наблюдатели». Чтобы правильно выполнить свои роли, прочитайте пояснения для каждой из категорий, указанных ранее.

1. На имитируемом совещании одна из ролей достается «докладчику». Он должен вспомнить теоретический материал по вопросу «Управление изменениями (стадии процесса перемен)» и попытаться представить материал о грядущих переменах в компании / отделе таким образом, чтобы идеи были поняты и приняты сотрудниками и получили бы в дальнейшем должное развитие. Если его действия будут неадекватными, то это может вызвать негативную реакцию у «аудитории» и свести на нет все усилия.

Эта негативная реакция может быть обусловлена самыми разными факторами: личные интересы, различные ценности и опыт, разная основа для межличностных отношений, борьба за право доступа к ресурсам организации и др. «Докладчику» будет предоставлен исходный материал для обсуждения на совещании непосредственно на занятии (вариант: студенты могут предложить собственные идеи, которые могут быть полезными для обсуждения на имитируемом совещании, при этом они не должны рассказывать о своих идеях «участникам совещания» заранее). «Докладчик» должен подготовиться по заданной в материале ситуации в течение некоторого времени с тем, чтобы выступить с докладом перед «участниками совещания».

После имитации совещания, «докладчик» должен осмыслить свое собственное отношение к проведенной ролевой игре. Для осмысления можно ответить на следующие вопросы: Были ли для вас какие-либо непредвиденные реакции? Была ли реалистично проиграна эта смоделированная ситуация? Возникло ли ощущение того, что оппозиция «коллег» – это личное оскорбление? В чем проявлялась негативная реакция, в чем выражалось сопротивление? Каковы результаты «совещания», по вашей оценке?

«Докладчик» должен оценить собственное выступление, ответив на вопросы: Что удалось? Что можно было бы сделать иначе?

2. Другая категория участников ролевой игры представлена «присутствующими на совещании». Эта группа вынуждает выступающего с инициативным предложением «докладчика» преодолевать сопротивление присутствующих, используя конструктивные приемы.

После имитации совещания представители этой группы должны осмыслить собственное отношение к проведенной ролевой игре, ответив на вопросы: Были ли вы удовлетворены в отношении тех вопросов, которые вызывали у вас беспокойство? Вызывает ли у вас доверие представленный докладчиком план?

3. Третья группа представлена «наблюдателями». Во время ролевой игры она должна сделать предположение о том, какие поведенческие модели присущи каждому «участнику совещания», в чем смысл занимаемой «участниками» позиции. «Наблюдатели» должны отметить особенности и границы стадий процесса перемен на примере «проведенного совещания», прокомментировать действия «наставника» («докладчика») на каждой из них. Также эта категория должна определить, учитывались ли «докладчиком» мотивы сотрудников в процессе перемен, пытались ли участники игры понять позицию и ценности друг друга.

После «проведения совещания» все группы должны ответить на вопросы: Повлияло ли на исход ролевой игры статусное несоответствие «участников»? Что можно было бы считать идеальным исходом этой ролевой игры – решение, выработанное на основе консенсуса, единогласно принятое решение, приостановку дискуссии или другое?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; даёт грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

### **Тестовые задания по разделу 3**

#### **«Экономические и мотивационные инструменты управленческого консалтинга»**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вопросов 16 .
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Основным критерием подбора специалиста на должность внутреннего консультанта является:

- а) профессионализм;
- б) опыт работы;
- с) профильное образование;

2. Приглашая консультантов, клиентская организация получает на время действия контракта:

- а) работников для выполнения текущих задач организации;
- б) дополнительных работников нужного профиля;
- с) дополнительную прибыль;

3. В процессе работы в клиентской организации на время действия контракта, консультанты помогают:

- а) разрабатывать технологические процессы на производстве;
- б) формировать инвестиционную политику организации;
- с) внедрять новые системы и методы управления;

4. Практика компенсаций в консультационных фирмах отражает такие факторы как:

- а) общая тенденция на региональном уровне;
- б) техническая сложность и особые требования к работе;
- с) штатное расписание организации;

5. Премирование младших и операционных консультантов не является обязательным и зависит от:

- а) получаемой фирмой прибыли;
- б) установленных тарифов;
- с) от штатного расписания;

6. В основе выделения консультантов-универсалов и консультантов-специалистов лежит:

- а) развитие сферы услуг;
- б) проблемы организаций;
- с) специализация;

7. Природа и содержание консультационной работы, исключительные возможности обучения и деловые связи, устанавливающиеся в процессе выполнения консультационных заданий, это:

- a) факторы мотивации;
  - b) условия работы;
  - c) возможности консультанта;
8. О масштабах консультационного бизнеса, числе консультантов и консультационных организаций в РФ можно судить:
- a) на основе статистической отчетности;
  - b) на основе экспертных оценок;
  - c) по отзывам клиентов;
9. Организационно-правовые формы, учредители, формы собственности, размеры, специализация – это:
- a) показатели деятельности консультационных фирм;
  - b) организационная структура консультационных фирм
  - c) критерии классификации консультационных фирм;
10. Консультантов, не являющихся работниками каких-либо консультационных фирм, принято называть:
- a) консультантами по вызову;
  - b) индивидуальными консультантами;
  - c) сотрудниками консалтинговой компании;
11. В какой период возникла тенденция к созданию крупных многопрофильных консультационных компаний:
- a) в начале 1990-х;
  - b) в начале 1950-х;
  - c) в начале 2010-х;
12. Существует несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования:
- a) центр эксплуатации, центр эффективности, центр развития;
  - b) центр затрат, центр развития, центр прибыли;
  - c) центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли;
13. В модели центра затрат критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются:
- a) качество и сроки выполнения работ;
  - b) затраты, связанные с его деятельностью;
  - c) расходы на содержание фирмы;
14. В модели центра прибыли критериями эффективности являются:
- a) норма прибыли и рентабельность инвестиций;
  - b) качество и сроки выполнения работ;
  - c) расходы на содержание фирмы;
15. Важную роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования играют:
- a) российское законодательство;
  - b) спрос на рынке услуг;
  - c) ассоциации консультантов;
16. Объединения консультационных фирм и консультантов защищают интересы клиентов от:
- a) непрофессионализма и некомпетентности в оказании услуг;
  - b) проблемных ситуаций в организации;
  - c) конкуренции за сферы влияния;

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

### 3.3. Задания для промежуточной аттестации зачета

#### Список вопросов к зачету

1. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
2. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования.
3. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
4. Понятие управленческого консультирования.
5. Понятие диагностического консультирования.
6. Понятие процессного консультирования.
7. Функциональный подход к управленческому консультированию.
8. Понятие обучающего консультирования.
9. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
10. Внутреннее и внешнее консультирование.
11. Характерные черты управленческого консультирования.
12. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
13. Роли консультанта в управленческом консультировании.
14. Понятие клиента консалтинговых организаций.
15. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
16. Основные типы консалтинговых организаций.
17. Управленческое консультирование как деловая услуга.
18. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
19. Цели и задачи управленческого консультирования.
20. Принципы управленческого консультирования.
21. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
22. Классификация управленческого консультирования.
23. Предмет управленческого консультирования.
24. Методы управленческого консультирования.
25. Этапы развития управленческого консультирования.
26. Понятие процесса управленческого консультирования.
27. Основные типы консультационных договоров.
28. Этап подготовки в управленческом консультировании.
29. Особые условия составления консультационных договоров.
30. Этап диагноза в управленческом консультировании.
31. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
32. Этап планирования действий в управленческом консультировании
33. Контроль в процессе управленческого консультирования.
34. Этап внедрения в управленческом консультировании.
35. Два способа оценки результатов управленческого консультирования
36. Этап завершения в управленческом консультировании.
37. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
38. Стадии и этапы управленческого консультирования.
39. Оформление результатов работы консультанта.
40. Методы управленческого консалтинга»
41. Классификация методов консалтинга
42. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта
43. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга
44. Формирование предложения консультационных услуг
45. Политика ценообразования на рынке консультационных услуг

Зачеты может быть проведен в письменной форме, а также в письменной форме с устным дополнением ответа. Зачеты служат формой проверки качества выполнения студентами лабораторных работ, усвоения семестрового учебного материала по дисциплине (модулю), практических и семинарских занятий (при отсутствии экзамена по дисциплине).

По итогам зачета, соответствии с модульно – рейтинговой системой университета, выставляются баллы с последующим переходом по шкале баллы – оценки за зачет, выставляемый как по наименованию «зачтено», «не зачтено», так и дифференцированно т.е. с выставлением отметки по схеме – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», определяемое решением Ученого совета университета и прописываемого в учебном плане.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения зачета:

- оценка «зачтено»: обучающийся демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание материала, свободно выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, усвоивший основную и дополнительную литературу. Обучающийся выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне не ниже базового;

- оценка «не зачтено»: обучающийся демонстрирует незнание материала, не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины. Обучающийся не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне ниже базового. Дальнейшее освоение ОПОП не возможно без дополнительного изучения материала и подготовки к зачету.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) / экзамена:

- оценка **«отлично»**: обучающийся дал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявил совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыл основные положения темы. В ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Обучающийся подкрепляет теоретический ответ практическими примерами. Ответ сформулирован научным языком, обоснована авторская позиция обучающегося. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«хорошо»**: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявлено умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, но есть недочеты в формулировании понятий, решении задач. При ответах на дополнительные вопросы допущены незначительные ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«удовлетворительно»**: обучающимся дан неполный ответ на вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, нарушена логика ответа, не сделаны выводы. Речевое оформление требует коррекции. Обучающийся испытывает затруднение при ответе на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень владения компетенцией(-ями);

- оценки **«неудовлетворительно»**: обучающийся испытывает значительные трудности в ответе на вопрос, допускает существенные ошибки, не владеет терминологией, не знает основных понятий, не может ответить на «наводящие» вопросы преподавателя. Обучающимся продемонстрирован низкий уровень владения компетенцией(-ями).