

ОДОБРЕНО

Решением  
Ученого совета ЧОУ ВО «МАЭУ»  
от «21» февраля 2018г.  
Протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор ЧОУ ВО «МАЭУ»  
О.И. Циrkова  
«21» февраля 2018г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

(с внесенными изменениями и дополнениями, утвержденными решением  
Ученого совета (протокол № 8 от «20» апреля 2022 г.)

**Направление подготовки**

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) образовательной программы  
«Региональное управление»**

является единой для всех форм обучения

**Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности:**  
Рабочая программа дисциплины / – Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018. . – 42 с.

**Управленческий консалтинг:** Рабочая программа дисциплины по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» является единой для всех форм обучения. Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ПООП ВО по направлению (специальности) и профилю подготовки.

© ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....
2. Тематическое планирование.....
3. Содержание дисциплины курса.....
4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся.....
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины....
7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины, необходимой для освоения дисциплины.....
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....  
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности» предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и является единой для всех форм и сроков обучения.

### 1 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплины (модули), практики, предшествующие изучению данной дисциплины и формирующие аналогичные компетенции	Код компетенции	Объект логической и содержательной взаимосвязи		Код компетенции	Дисциплины (модули), практики изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции
		Дисциплина	Код компетенции		
Введение в специальность	ПК-1	Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности	ПК-1	ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений
Методы принятия управленческих решений	ПК-1			ПК-1	Антикризисное управление
Экологический менеджмент	ПК-1			ПК-1	Производственная практика
Маркетинг территорий	ПК-1			ПК-1	Производственная (преддипломная) практика
Рынок труда	ПК-1			ПК-1	
-	ПК-21			ПК-21	ПК-21
			ПК-21		

Дисциплина «Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности» (Б1.В.ОД.23) входит в Блок Б1, вариативной части (В)

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

Таблица 1–Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и проф. задачи <sup>1</sup>	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции <sup>2*</sup>
-----------------	--------------------------	--	------------------------	--

<sup>1</sup>Описываются задачи по видам деятельности, которые указываются в ФГОС по данному направлению (специальности) в соответствии с разделом IV «Характеристика профессиональной деятельности бакалавра (магистра / специалиста)».

<sup>2</sup> Каждый преподаватель прописывает этот раздел самостоятельно

ПК-1	<p>Умение 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</p>	<p><i>организационно-управленческая деятельность:</i> - участие в разработке социально ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития;</p>	<p><u>Знать</u> – классификацию видов управленческого консалтинга; – содержание консалтингового процесса;</p> <p><u>Уметь</u> – выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области государственного и муниципального управления;</p> <p><u>Владеть</u> – методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»;</p>	Пороговый
			<p><u>Знать</u> – основные проблемы компании-заказчика и необходимость в управленческом консалтинге;</p> <p><u>Уметь</u> – выделять «проблемные зоны» в управлении компанией для внедрения методов управленческого консалтинга;</p> <p><u>Владеть</u> – методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»;</p>	Базовый
			<p><u>Знать</u> – методы воздействия на управленческую структуру организации;</p> <p><u>Уметь</u> – декомпозировать задачи и оценивать реальный объем работ по проекту в сфере</p>	Продвинутый

			<p>управленческого консалтинга;  <u>Владеть</u>  – методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»</p>	
ПК-21	<p>Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры</p>	<p><i>организационно-регулирующая деятельность:</i>  участие в обеспечении разработки социально ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития;</p>	<p><u>Знать</u>  – сущность, этапы становления и развития управленческого консалтинга;  <u>Уметь</u>  – самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере управленческого консультирования  <u>Владеть</u>  – навыками развития консультационной практики</p>	Пороговый
			<p><u>Знать</u>  – структуру, принципы и этапы ведения проектов в сфере управленческого консалтинга культуры;  <u>Уметь</u>  – ставить цели для проектов управленческого консалтинга;  <u>Владеть</u>  навыками развития консультационной практики</p>	Базовый
			<p><u>Знать</u>  – структуру, принципы и этапы ведения проектов в сфере управленческого консалтинга;  <u>Уметь</u>  – проводить анализ выполнения проектов в сфере управленческого</p>	Продвинутый

			консалтинга <i>Владеть</i> навыками развития консультационной практики	
--	--	--	--	--

Изучаемая дисциплина также дает частично знания и умения, которые позволят выпускнику по данному профилю выполнять частично обобщенные трудовые функции:

- ведение процедуры медиации в сфере государственного и муниципального управления, изложенные в профессиональном стандарте «Специалист в области медиации (медиатор)» (утв. приказом Минтруда России от 15.12.2014)

## II ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>70</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>28</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>42</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>38</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Зачет</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/3</b>	

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года 6 мес.**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>6</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>6</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		

Курсовое проектирование		
Самостоятельная работа	94	
Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру	Зачет/2	
Общая трудоемкость	108/3	

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 3.1 Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.	2	6		3	11
Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.	2			3	5
Тема 3. Сущность консалтингового процесса	2			3	5
Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.	2			4	6
Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.	2			3	5
Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.	2			3	5
Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.	2			3	5
Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.	4	7		4	15
Тема 9 Стратегический консалтинг.	2	7		3	12
Тема 10 Операционный консалтинг.	2	7		3	12
Тема 11 Финансовый консалтинг.	2	7		3	12
Тема 12 HR-консалтинг.	4	6		3	13
Зачет		2			2
<b>ВСЕГО</b>	<b>28</b>	<b>42</b>		<b>38</b>	<b>108</b>

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года 6 мес.**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.		0,5		8	8,5
Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.				8	8
Тема 3. Сущность консалтингового процесса	1			8	9
Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.				8	8
Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.				8	8
Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.				8	8
Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.				8	8
Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.	1	0,5		8	9,5
Тема 9 Стратегический консалтинг.	1	0,5		8	9,5
Тема 10 Операционный консалтинг.	1	0,5		8	9,5
Тема 11 Финансовый консалтинг.	1	1		8	10
Тема 12 HR-консалтинг.	1	1		8	10
Зачет		2			2
<b>ВСЕГО</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>94</b>	<b>108</b>

### **3.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам**

#### **Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.**

Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг». Основные направления управленческого консалтинга. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению. Специфика работы консультантов. Виды консультантов. Виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций. Виды консалтинговых услуг. Причины обращения к услугам консультантов. Способы определения качества консультационного продукта. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

#### **Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.**

Предпосылки возникновения управленческого консалтинга. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России. Специфика современного рынка консалтинговых услуг в России. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России.

### **Тема 3. Сущность консалтингового процесса.**

#### **Содержание темы:**

Стадии процесса консультирования. Содержание предпроектной стадии консалтингового процесса. Проектная стадия консалтингового процесса. Послепроектная стадия консалтингового процесса.

### **Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.**

Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм». Коучинг.

### **Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.**

Поведенческие роли консультанта. Понятие «система клиента». Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Этика и личностные качества консультанта.

### **Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.**

Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге. Методы развития консультационной практики. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов.

### **Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.**

Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям. Сущность «управления знаниями». Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями на предприятии

### **Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.**

Специфика консалтинга в сфере малого бизнеса. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса. Инфраструктура поддержки малого бизнеса в России.

### **Тема 9 Стратегический консалтинг.**

Корпоративное развитие. Разработка стратегии развития компании. Построение системы управления. Разработка системы управления на основе KPI's. Построение стратегических карт с использованием методологии сбалансированной системы показателей (BSC). Формирование системы управления качеством. Разработка программы обеспечения стабильности бизнеса.

### **Тема 10 Операционный консалтинг.**

Реинжиниринг бизнес-процессов. Корпоративная архитектура и инжиниринг бизнес-систем. Оптимизация организационной структуры компании. Построение системы управления проектами. Внедрение системы проектного управления в компании. Управление производственными системами. Управление цепочками поставок.

### **Тема 11 Финансовый консалтинг.**

Совершенствование системы финансово-экономического управления (финансовой функции). Создание систем планирования и бюджетирования. Управление финансовыми потоками и обязательствами. Совершенствование функции учета (бухгалтерского, налогового, управленческого). Оптимизация системы отчетности. Разработка системы документооборота.

#### **Тема 12 HR-консалтинг.**

Формирование системы управления в области HR. Система корпоративных университетов в сфере обучения и развития персонала. Разработка системы мотивации и оплаты труда. Подготовка к автоматизации функции HR.

### **IV ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **4.1 Тематика рефератов работы (темы докладов/рефератов)**

##### **ПК-1**

1. Особенности развития управленческого консультирования в РФ.
2. Международный опыт в управленческом консультировании.
3. Внутрифирменное управленческое консультирование в транснациональных компаниях.
4. Информационное обеспечение деятельности управленческого консультирования.
5. Образовательная направленность управленческого консультирования.
6. Особенности индивидуального управленческого консультирования.
7. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.

##### **ПК-21**

8. Подготовка кадров в службе управленческого консультирования.
9. Социально-психологические аспекты управленческого консультирования.
10. Перспективы развития управленческого консультирования в глобальном информационном сообществе.
11. Оценка эффективности внедрения процесса управленческого консультирования на предприятии.
12. Современные тенденции управленческого консультирования и степень их использования на предприятии.
13. Проблемы лидерства в организации и пути их реализации с помощью консультационной фирмы.
14. Роль управленческого консультирования в развитии предприятия.
15. Выявление управленческих проблем на предприятии с помощью управленческого консультирования.

#### **4.2 Вопросы для самостоятельной работы**

##### **ПК-1, ПК-21**

1. Перечислить содержание работ по «Формализации стратегии развития компании».
2. Какие элементы включает в себя усиление позиций на традиционных рынках?
3. При формировании продуктивной клиентской базы в целях усиления позиций на традиционных рынках в области финансов объяснить использование

следующих показателей: средний доход по клиентам, перспективность клиента, окупаемость клиента.

4. Ключевые функциональные области промышленных компаний: снабжение, производство и распределение: понятие и содержание.

5. Перечислить типовые проблемы снабжения на предприятиях.

6. Внедрение современных подходов в систему МТС дает реальный экономический эффект – уменьшение ошибок в прогнозировании.

7. Понятие «логистика» не эквивалентно понятиям «снабжение», «поддержка производства», «распределение».

8. Классификация основных продуктов финансового консалтинга.

9. Этапы и функции работ внедрения АС.

10. Перечислить основные области компетенций HR-консалтинга.

11. Факторы, увеличивающие долю переменной части в доходе сотрудника (годовой зарплате).

12. Проблемы и возможности получения результата на 80% формируются в предконтрактной фазе проекта.

13. Предметом ответственности на предконтрактной фазе проекта является получение бизнес-результата.

14. Вид проекта, подразумевающий стремление к лидерству путем создания уникальных конкурентных преимуществ.

15. Вид проекта, предметом обязательств которого является поставляемый продукт.

## **У ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Основная литература*

1 Ярковская Т.В. Управленческий консалтинг : учебное пособие / Ярковская Т.В. — Москва : Русайнс, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4365-8818-6. — URL: <https://book.ru/book/942301> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

### *Дополнительная литература*

1. Кован С.Е. Антикризисный консалтинг : учебное пособие / Кован С.Е. — Москва : КноРус, 2020. — 225 с. — ISBN 978-5-406-07455-8. — URL: <https://book.ru/book/932488> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

2. Кован С.Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач : практикум / Кован С.Е. — Москва : Проспект, 2017. — 190 с. — ISBN 978-5-392-21768-7. — URL: <https://book.ru/book/922193> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

3. Пищик В.И. Социально-психологические технологии бизнес-консультирования : учебное пособие / Пищик В.И. — Москва : Русайнс, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4365-6589-7. — URL: <https://book.ru/book/939380> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

4. Управленческое консультирование субъектов малого бизнеса в туристско-рекреационном комплексе России : монография / С.И. Самыгин, М.А. Васьков, М.А. Коргова, Ю.М. Ильяева. — Москва : Русайнс, 2018. — 168 с.

## **VI ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

- 1) [www.vsrfr.ru](http://www.vsrfr.ru) Верховный Суд Российской Федерации
- 2) [www.ksrfr.ru](http://www.ksrfr.ru) Конституционный Суд Российской Федерации
- 3) [www.gov.ru](http://www.gov.ru) Сервер органов государственной власти Российской Федерации
- 4) [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) Банк России (ЦБ)
- 5) <http://ombudsmanrf.ru> Уполномоченный по правам человека России
- 6) <http://www.genproc.gov.ru> Генеральная прокуратура Российской Федерации
- 7) <http://www.ach.gov.ru/ru> Счетная палата Российской Федерации
- 8) <http://www.cikrf.ru> Центральная избирательная комиссия РФ
- 9) <http://www.scrf.gov.ru> Совет Безопасности РФ
- 10) <http://www.gov.ru/main/page3.html> Администрация Президента
- 11) [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru) Президент Российской Федерации
- 12) <http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html> Федеральные органы исполнительной власти
- 13) <http://www.gov.ru/main/page7.html> Федеральное собрание РФ

## **VII ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Консультант Плюс;

Программное обеспечение WinSL 8.1 RUS OLP NL AcadmcLegalization, 4HR-00399

Программное обеспечение WinPro 8.1 RUS OLP NL Acadmc, FQC-08171

Программное обеспечение Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition, 79P-04728

MyTest (свободно распространяемая)

AdobeAcrobatReader (свободно распространяемая)

Яндекс (свободно распространяемая)

## **VIII ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская

область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 402). Комплект учебной мебели на 98 человек; оснащена электронным УМК по дисциплине, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 213) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 404) Комплект учебной мебели на 39 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения индивидуальных консультаций по направлениям (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 301) Комплект учебной мебели на 4 человека; оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ»

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 309) Комплект учебной мебели на 68 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 305). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (20 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ». Программное обеспечение: электронный УМК; слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet. Программное

обеспечение:

Учебная аудитория для выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 211) Комплект учебной мебели на 16 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, лингафонное оборудование, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 212) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Помещение для самостоятельной работы (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 203). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (18 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ».

### **ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)\***

*В этом разделе помещается план заданий или тематика задач, которые будут решаться на практических и лабораторных занятиях.*

*В данном разделе указывают формы реализации интерактивной работы.*

#### **9.1 План практических занятий (очная, заочная)**

Наименование темы(раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга	Практическое (семинарское) занятие №1. Решение ситуационных задач
Тема 8. Управленческий консалтинг	Практическое (семинарское) занятие №2. Дискуссия
Тема 9 Стратегический консалтинг	Практическое (семинарское) занятие №3. Решение ситуационных задач
Тема 10 Операционный консалтинг	Практическое (семинарское) занятие №4. Выполнение тестовых заданий
Тема 11 Финансовый консалтинг	Практическое (семинарское) занятие №5. Выполнение практического задания
Тема 12. HR-консалтинг	Практическое (семинарское) занятие 6. Выполнение практического задания

#### **9.2 План занятий по лабораторным работам**

*УП не предусмотрен*

### 9.3 План занятий в интерактивной форме

#### ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации и интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.	Круглый стол, Case-study		2			2
Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.						
Тема 3. Сущность консалтингового процесса						
Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.						
Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.						
Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.						
Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.						
Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.	Круглый стол, Деловая игра		2			2
Тема 9 Стратегический консалтинг.	Case-study Работа в группах		2			2
Тема 10 Операционный консалтинг.	Круглый стол, Тестирование		2			2
Тема 11 Финансовый консалтинг.	Круглый стол, Работа в группах		3			3
Тема 12 HR-консалтинг.	Круглый стол, Работа в группах		3			3
Всего			<b>14</b>			<b>14</b>

#### ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.	Круглый стол, Case-study		0,5			0,5
Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.						
Тема 3. Сущность консалтингового процесса						
Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.						
Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.						
Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.						
Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.						
Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.	Круглый стол, Деловая игра		0,5			0,5
Тема 9 Стратегический консалтинг.	Case-study Работа в группах		0,5			0,5
Тема 10 Операционный консалтинг.	Круглый стол, Тестирование		0,5			0,5
Тема 11 Финансовый консалтинг.	Круглый стол, Работа в группах		1			1
Тема 12 HR-консалтинг.	Круглый стол, Работа в группах		1			1
Всего			<b>4</b>			<b>4</b>

#### 9.4 Описание показателей и критерии оценивания компетенций по текущему контролю

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование темы	Формы контактной работы (лекции, практические, лабораторные,	Форма контроля - показатели оценивания компетенции (наименование	Критерии оценки в зависимости от уровня освоения

			интерактивные и др.)	средств оценки по теме в соответствии с техн. картой: тестирование, контрольная работа, устный ответ, эссе, реферат и т.д.)	компетенции (Пороговый, Базовый, Продвинутый) (в соответствии с техн. картой)
<i>ПК-1</i>	Умение 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	Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	устный ответ, решение ситуационных задач	Пороговый, Базовый, Продвинутый
		Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.	лекции,	реферат	Пороговый, Базовый, Продвинутый
		Тема 3. Сущность консалтингового процесса	лекции,	устный ответ	Пороговый, Базовый, Продвинутый
		Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.	лекции,	устный ответ	Пороговый, Базовый, Продвинутый
		Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.	лекции,	доклад, презентация	Пороговый, Базовый, Продвинутый
<i>ПК-21</i>	Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять	Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.	лекции,	доклад, презентация	Пороговый, Базовый, Продвинутый
		Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информации	лекции,		Пороговый, Базовый, Продвинутый

отклонения и принимать корректирующие меры	онных технологий			
	Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	доклад, презентация, решение ситуационных задач	Пороговый, Базовый, Продвинутый
	Тема 9 Стратегический консалтинг	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	устный ответ, решение ситуационных задач	
	Тема 10 Операционный консалтинг	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	доклад, презентация, тестирование	
	Тема 11 Финансовый консалтинг	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	доклад презентация, решение ситуационных задач	
	Тема 12 HR-консалтинг	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение ситуационных задач	

## 9.5 Типовые задания для текущего контроля

### Практическое (семинарское) занятие №1.

#### Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга

Решение ситуационной задачи

Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):

*Ситуация:*

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию.

Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

*Первый день:*

- Определение основного уровня компетентности специалистов института.
- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

*Второй день:*

• Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

*Третий день:*

Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

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

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

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

## **Практическое (семинарское) занятие №2.**

### **Тема 8. Управленческий консалтинг**

#### **Вопросы для семинарского занятия:**

1. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
2. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
3. Опишите суть бенчмаркинга.
4. Какие есть методы контрольного сравнения?
5. Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
6. Поясните суть аутсорсинга.
7. Какие формы аутсорсинга вы знаете?
8. Какие наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
9. Расскажите о всеобщем управлении качеством.
10. Выделите основные элементы концепции всеобщего управления качеством.
11. Опишите основные принципы концепции «Шесть сигм».
12. В чем суть коучинга?
13. Назовите основные формы проведения коучинга.
14. В чем различия между коучингом и психотерапией?

### **Практическое (семинарское) занятие №3.**

#### **Тема 9 Стратегический консалтинг**

Решение ситуационной задачи:

Прочитайте и проанализируйте пример. Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):

*Ситуация:*

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию.

Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

*Первый день:*

- Определение основного уровня компетентности специалистов института.
- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

*Второй день:*

•Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

*Третий день:* Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

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

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

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

## **Практическое (семинарское) занятие №4.**

### **Тема 10 Операционный консалтинг**

Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге:

а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);

в) шаги процесса выполняются в естественном порядке;

г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);

д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;

ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

и) снижение издержек (обычно является основной задачей);

к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;

л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;

м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу  $0^{\wedge}$  разцовой практики;

н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации;

о) проведение реорганизации компании.

#### **Выполнение тестового задания:**

1. Управленческий консалтинг – это:

а) вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности

б) независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту с целью выявления, анализа и решения проблемы в области управления

в) профессиональная деятельность, субъекты которой оказывают полезные услуги организациям

2. Основные направления управленческого консалтинга – это:

- а) стратегический
  - б) операционный
  - в) инженерный
  - г) экологический
  - д) организационный
  - е) юридический
  - ж) ИТ-консалтинг
- з) подбор кадров высшего управленческого звена

3. Обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых комбинатов – это пример:

- а) стратегического консалтинга
- б) оперативного консалтинга
- в) ИТ-консалтинга

4. Разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации – это пример:

- а) стратегического консалтинга
- б) оперативного консалтинга
- в) ИТ-консалтинга

5. Основное отличие внутренних и внешних консультантов заключается:

- а) в методах работы
- б) во взаимоотношениях консультанта с клиентом
- в) в отчетных документах

6. Процессное консультирование заключается:

- а) в участии клиента в разработке рекомендаций консультантом
- б) в обучении клиента в период оказания консультационных услуг
- в) в предоставлении консультантом клиенту информации, рекомендаций,

связанных с управленческой деятельностью

7. Консультантов приглашают в следующих случаях:

- а) проблема носит комплексный, системный характер
- б) проблема носит разовый, ситуационный характер
- в) решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия
- г) в ситуации относительного благополучия
- д) во всех выше перечисленных случаях

8. В мировой практике применяют следующие формы оплаты консалтинговых услуг:

- а) повременная
- б) фиксированная недифференцированная
- в) процент от стоимости объекта консультирования или результата
- г) комбинированная
- д) все выше перечисленные

9. На предпроектной стадии консалтингового процесса происходит:

- а) осознание клиентом наличия проблемы
- б) техническое и финансовое предложения клиенту
- в) сбор данных на объекте и их обработка
- г) все выше перечисленное

10. На проектной стадии консалтингового процесса осуществляется:

а) определение задач (техническое задание)

б) диагностика

в) разработка решений

г) внедрение решений

11. На послепроектной стадии консалтингового процесса происходит:

а) внедрение решений

б) анализ происшедших в результате проекта изменений в организации

в) финансовые расчеты клиента с консультантом

12. Техническое задание, подготовленное для консультационных фирм – это:

а) приглашение к участию в конкурсе, в котором содержится информация о сроках предоставления предложения, критерии отбора консультантов

б) документ, в котором определены наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат

в) документ, в котором формулируются задачи для клиентской организации в рамках консультационного процесса

13. Источниками информации для консультантов являются:

а) наблюдения

б) личные впечатления людей, работающих в компании

в) письменные источники

г) все выше перечисленное

14. Реинжиниринг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) отыскании устаревших правил, на которых строилась работа и решительном разрыве с ним

б) радикальном перепроектировании бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании

в) горизонтальной иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции

15. Недостатками реинжиниринга является то, что:

а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса

б) процесс изменений рассматривается как идеальный, а не как результат выбора из нескольких альтернатив

в) существующие структуры и традиции не рассматриваются как ценные источники вклада

16. Бенчмаркинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании

в) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции

17. Аутсорсинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с

показателями других, более успешных фирм

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании

в) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции

18. Концепция «Шесть сигм» основана на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании

в) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции

19. К основным недостаткам аутсорсинга относят:

а) риск утечки информации и появления конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывающей аутсорсинг

б) риск падения производительности собственных сотрудников

в) процесс изменений рассматривается как идеальный, а не как результат выбора из нескольких альтернатив

г) угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики

20. Коучинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге заключается в:

а) личной тренировке на достижение наивысших результатов в минимальные сроки

б) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм

в) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании

21. Целью коучинга является:

а) принятие клиентом решений, важных для ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент

б) обучение руководства эффективным формам управления ситуацией

в) оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента

22. К методам воздействия консультанта на клиента относят:

а) демонстрация технических знаний

б) проявление профессиональной честности в работе

в) выработка общего взгляда

г) использование настойчивого убеждения

д) использование поощрений и наказаний

е) все перечисленные пункты кроме «б»

23. Специфика маркетинга консалтинговых услуг заключается в следующих их характеристиках:

а) неосвязаемость

б) конкуренция

в) неотделимость от источника

г) непостоянство качества

д) несохраняемость

24. Сущность управления знаниями в компании заключается в:

а) непрерывном процессе обучения персонала предприятия

б) стратегии предприятия, направленной на организацию управленческих действий на базе всех информационных ресурсов фирмы

в) постоянном обеспечении знанием и доступом к ним персонала предприятия

25. Существуют следующие факторы, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса:

а) менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия

б) компания обычно финансируется из личных средств

в) компания действует в географически ограниченном регионе

г) все выше перечисленные пункты кроме «а»

Ответы к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	а, б, д, ж, з	б	в	б	а	д	д	а, б	б, в, г	б, в	б	г
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
а, б	б, в	а	б	а	а, б, г	а	в	а, б, в, г, д	а, в, г, д	б	а, б, в	

## Практическое (семинарское) занятие №5.

### Тема 11 Финансовый консалтинг

Выполнение задания 1:

Выделите из предложенного перечня основные принципы концепции бенчмаркинга:

а) концентрация на качестве

б) важность бизнес-процессов

в) необходимость учета несовершенства классической модели *TQM* в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности.

г) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

д) бенчмаркинг — основа выживания

е) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек

ж) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители

з) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

и) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;

к) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

л) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Выполнение задания 2:

Наиболее типичными причинами отказа от использования аутсорсинга являются:

- а) стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
- б) концентрация руководителей на основном бизнесе;
- в) использование чужого опыта;
- г) внедрение передовых технологий;
- д) повышение качества и надежности обслуживания;
- е) улучшение управляемости, так как аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- ж) укрепление потенциала роста
- з) опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- и) угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- к) обучение чужих специалистов вместо своих;
- л) угроза утечки важной информации.

Выполнение задания 3:

Выделите из предложенного перечня элементы концепции всеобщего управления качеством:

- а) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
- б) систематичность улучшений
- в) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
- г) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
- д) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство
- е) управление на основе фактов
- ж) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании
- з) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности
- и) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают
- к) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.
- л) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Выполнение задания 4:

Из предложенного перечня выберите основные положения концепции «Шесть сигм»:

- а) повышение удовлетворенности клиентов
- б) сокращение времени, требуемого для выполнения одного операционного цикла
- в) уменьшение числа дефектов
- г) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
- д) систематичность улучшений
- е) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
- ж) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
- з) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство и) управление на основе фактов
- к) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании
- л) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности
- м) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают
- н) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.
- о) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

### **Практическое (семинарское) занятие 6.**

#### **Тема 12. HR-консалтинг**

##### **Задание 1.**

Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга:

- а) стратегический консалтинг
- б) операционный консалтинг
- в) организационный консалтинг
- г) ИТ-консалтинг
- д) подбор кадров высшего управленческого звена

1. оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;

2. обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых комбинатов после слияния.

3. организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации

обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, то создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.

4. повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга — автоматизация данного процесса через внедрение соответствующей технологии.

5. постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

6. разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.

7. разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании.

8. постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.

9. постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.

10. разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности для производителя товаров массового потребления.

11. Выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.

12. регламентация бизнес-процессов страховой компании.

13. совершенствование системы управления финансами и контроля над их использованием для нефтедобывающей компании.

14. Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Задание 2.

Из приведенного перечня выделите основные элементы коучинга:

- а) повышение самомотивации сотрудника
- б) награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели
- в) мобилизация и фокусировка на достижении результата перед началом стратегически важного процесса
- г) адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение
- д) индивидуальная тренировка с целью повышения конкретны навыков и

компетенции

е) концентрация на качестве

ж) важность бизнес-процессов

з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

и) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек

л) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

м) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители

н) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом)

о) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий

Задания 3.

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга.

Крупная организация не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой — отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами, а именно: руководители среднего звена должны участвовать в отборе кандидатов на более ранней стадии, а отдел кадров в большей степени привлекался к оценке сотрудников).

## **9.6 Особенности организации и содержания учебного процесса по дисциплине (модулю)**

*При необходимости*

**\* - Данный раздел предназначен для преподавателя**

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 1— Результаты освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Дисциплины (модули), практики, при изучении которых формируется данная компетенция*	Этапы формирования компетенции в рамках данной дисциплины (наименование тем)
ПК-1	Умение 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	Введение в специальность Методы принятия управленческих решений Экологический менеджмент Маркетинг территорий Рынок труда Принятие и исполнение государственных решений Антикризисное управление Производственная практика Производственная (преддипломная) практика	Тема 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.
			Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга.
			Тема 3. Сущность консалтингового процесса
			Тема 4. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.
			Тема 5. Особенности взаимодействия консультанта и клиента.
ПК-21	Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	Принятие и исполнение государственных решений	Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг.
			Тема 7. Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.
			Тема 8. Управленческий консалтинг в малом бизнесе.
			Тема 9. Стратегический консалтинг.
			Тема 10. Операционный консалтинг.
			Тема 11. Финансовый консалтинг.
			Тема 12. HR-консалтинг.

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)	Уровень освоения компетенции	Показатели оценивания компетенции (перечень необходимых заданий)		Критерии оценивания компетенции
			Теоретические вопросы (№ или от ... до)	Практические задания (№ или от ... до)	Зачет (зачтено)
ПК-1	Знать	Пороговый уровень  Базовый уровень	1-26	–	Пороговый уровень «3» - От 5 до 10 б.

\* Указываются дисциплины (модули), практики, читаемые в предыдущих семестрах (см. учебный план)

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		Продвинутый уровень			Базовый уровень «4» - От 11 до 15 б.  Продвинутый уровень «5» - От 16 до 20 б.
	Уметь	Пороговый уровень  Базовый уровень  Продвинутый уровень	–	1	
	Владеть	Пороговый уровень  Базовый уровень  Продвинутый уровень	–		
<i>ПК-21</i>  Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	Знать	Пороговый уровень	27-34	–	Пороговый уровень «3» - От 5 до 10 б.
		Базовый уровень			
		Продвинутый уровень			
	Уметь	Пороговый уровень	–	2-4	Базовый уровень «4» - От 11 до 15 б.
		Базовый уровень			
		Продвинутый уровень			
Владеть	Пороговый уровень	–	5-6	Продвинутый уровень «5» - От 16 до 20 б.	
	Базовый уровень				
	Продвинутый уровень				

### **3 Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации (см. показатели оценивания компетенции, таблица 2)**

– Перечень теоретических вопросов по уровням и по результату освоения дисциплины «Знать»:

1. Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг»: сущность, соотношение.
2. Сущность консалтинга как элемента инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.
3. Основные направления управленческого консалтинга: стратегический, операционный, организационный, подбор персонала высшего управленческого звена, ИТ-консалтинг.
4. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению (аудит, бухгалтерское, юридическое обслуживание и т. д.
5. Виды консультационной деятельности: экспертное, процессное, обучающее.
6. Виды консультантов: внешние, внутренние. Их достоинства и недостатки.
7. Виды консультационных организаций: многопрофильные, специализированные, лидерские, партнерство, индивидуальные консультанты. Их особенности.
8. Классификация консалтинговых услуг: общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. Их специфика.
9. Основные причины, по которым возникает потребность в услугах консультанта.
10. Качество консалтинговых услуг, факторы его определяющие.
11. Особенности ценообразования на консалтинговые услуги. Формы оплаты консалтинговых услуг.
12. Сущность консалтингового процесса. Стадии процесса консультирования.
13. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
14. Проектная стадия консалтингового процесса.
15. Послепроектная стадия.
16. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге. Его преимущества и недостатки.
17. Сущность и основные принципы бенчмаркинга как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.
18. Аутсорсинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге. Его виды, преимущества, недостатки.
19. Концепция всеобщего управления качеством: ее элементы.
20. Концепция «Шесть сигм»: основные принципы, задачи.
21. Коучинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.
22. Особенности взаимодействия: «консультант-клиент». Суть истинных отношений сотрудничества.
23. Поведенческие роли консультанта: консультант по ресурсам, консультант по процессу и т.д.
24. Методы воздействия на «систему клиента».
25. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».

26. Личностные качества консультанта. «Сгорание». Методы предотвращения «сгорания».
27. Специфика маркетинга консалтинговых услуг: неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость.
28. Программа развития консультационной практики, ее стадии: вещание, ухаживание, сверхудовлетворение, выращивание отношений с клиентом, выслушивание.
29. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами.
30. Методы привлечения консультантом новых клиентов.
31. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
32. Сущность «управления знаниями». Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями на предприятии.
33. Специфика консалтинга в сфере малого бизнеса. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
34. Инфраструктура поддержки малого бизнеса в России.
  - Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Уметь»:

Практическое (семинарское) занятие №1. Решение ситуационных задач

Практическое (семинарское) занятие №2. Дискуссия

Практическое (семинарское) занятие №3. Решение ситуационных задач

Практическое (семинарское) занятие №4. Выполнение тестовых заданий

- Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Владеть» (при необходимости):

Практическое (семинарское) занятие №5. Выполнение практического задания

Практическое (семинарское) занятие №6. Выполнение практического задания

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

##### **Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

(проверяемые компетенции ПК-1, ПК-21)

*Целью тестирования* является закрепление, углубление и систематизация знаний обучающихся, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний.

(является приложением к рабочей программе дисциплины)

##### **Тест № 1**

##### **1. В чем состоит назначение консультирования?**

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

##### **2. Характерной чертой управленческого консультирования является:**

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

**3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?**

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

**4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:**

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

**5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:**

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

**6. Управленческое консультирование — это понятие:**

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

**7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:**

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

**8. Предметом консультирования являются:**

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

**9. Основной задачей консультирования являются:**

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

**10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:**

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

## **Тест № 2**

### **1. Управленческое консультирование предполагает:**

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

### **2. Компании привлекают консультантов по управлению для:**

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

### **3. К консалтингу следует относиться:**

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

### **4. Этические стандарты консультирования:**

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

### **5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:**

1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
4. АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

### **6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

### **7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:**

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.

4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

**8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:**

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

**9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:**

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

**10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:**

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

**Тест № 3**

**1. Процесс консультирования:**

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

**2. Кто является субъектом консультирования?**

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

**3. Объектами консультирования могут являться:**

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

**4. Консультант — это:**

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.

3. Специалист, имеющий управленческое образование.

4. Специалист, имеющий экономическое образование.

**5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:**

1. Широкий кругозор.

2. Ораторские навыки.

3. Независимый взгляд на компанию со стороны.

4. Умение принимать решения.

**6. Эффективный консультант должен:**

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.

2. Владеть педагогикой и риторикой.

3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.

4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

**7. Одиночный консультант:**

1. Это консультант без образования юридического лица.

2. Это одинокий человек.

3. Индивидуалист.

4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

**8. Условием оказания консультационной помощи является:**

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.

2. Желание консультанта.

3. Желание клиента.

4. Директивное предписание.

**9. Основным фактором производства консультационных услуг является:**

1. Интеллектуальный капитал.

2. Ораторское искусство.

3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.

4. Знание иностранных языков.

**10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:**

1. Этапа, фазы, стадии.

2. Стадии, этапа, процедуры.

3. Фазы, стадии, процедуры.

4. Процедуры, стадии, этапа.

**Тест № 4**

**1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?**

1. 3.

2. 5.

3. 2.

4. 4.

**2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?**

1. Фазой процесса консультирования.

2. Этапом процесса консультирования.

3. Стадией процесса консультирования.

4. Процедурой процесса консультирования.

**3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?**

1. 5.
2. 3.
3. 4.
4. 2.

**4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?**

1. 3.
2. 2.
3. 5.

**5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:**

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

**6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:**

1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.

**7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:**

1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

**8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:**

1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.

**9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:**

1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

**10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:**

1. Признаки объектов консультирования.
2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

**Тест № 5**

**1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:**

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

**2. Внешние консультанты – это:**

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

3. Ни один из ответов не является верным.

**3. Где могут работать внешние консультанты?**

1. В консультирующей организации.

2. В организации-клиенте.

3. В научно-исследовательском институте.

**4. Где работают внутренние консультанты?**

1. В консультирующей организации.

2. В организации-клиенте.

3. В научно-исследовательском институте.

**5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

1. Предмет консультирования.

2. Цель консультирования.

3. Виды консультирования.

**6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он**

**эффективности сотрудничества?**

1. Да.

2. Нет.

**7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:**

1. Внешний консультант	а) Получает постоянную заработную плату в компании. б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
2. Внутренний консультант	в) Составляет «штабную» подсистему компании. г) Оказывает услуги на основании договора. д) Оказывает консультационные услуги.

**8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:**

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.

2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.

3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

**9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?**

1. Соподчинения.

2. Сотрудничества.

3. Ни в каком.

**10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:**

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.

2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.

3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

**Тест № 6**

**1. Что такое процессное консультирование?**

1. Самостоятельная работа консультанта.

2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
  3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач
- 2. Экспертное консультирование — это:**
1. Сбор консультантом информации о клиенте.
  2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
  3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.
- 3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:**
1. В команде на основе доверительных отношений.
  2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
  3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
  4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.
- 4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:**
1. Честный и открытый обмен мнениями.
  2. Независимость.
  3. Профессионализм.
  4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.
- 5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:**
1. Организационная диагностика.
  2. Организационная культура.
  3. Организационные интервенции.
- 6. Организационные интервенции — это:**
1. Процесс поглощения и слияния компаний.
  2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
  3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.
- 7. Обучающее консультирование предполагает:**
1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
  2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
  3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.
- 8. К методам обучающего консультирования относятся:**
1. Метод SWOT-анализа.
  2. Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
  3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.
- 9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:**
1. Обучающее консультирование:
    - a) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».

- б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.  
 2. Экспертное консультирование:  
 в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.  
 г) Полное погружение участников в проблематику.  
 3. Процессное консультирование:  
 д) Экспресс-анализ ситуации.

**10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:**

Признаки управленческого консультирования (УК)	Типы УК
<b>1. По радикальности</b>	а) «Революционное» УК б) Оперативное УК в) Целевое УК
<b>2. По целям</b>	г) «Косметическое» УК д) Стратегическое УК е) Многоцелевое УК
<b>3. По видам решаемых задач</b>	ж) «Обыденное» УК

***Критерии оценки результатов тестирования***

**90-100%** правильных ответов – *отлично*

**75-89%** правильных ответов – *хорошо*

**60-74%** правильных ответов – *удовлетворительно*

**менее 74%** правильных ответов *не удовлетворительно.*