

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о государственном образовательном учреждении высшего образования Московской области  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 29.11.2021 14:56:39  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

Министерство образования Московской области  
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор



31 августа 2021г.

## Рабочая программа факультативной дисциплины

ФТД.02    Управленческий консалтинг

Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) программы: Управление социально-экономическими системами

Квалификация выпускника    Бакалавр

Форма обучения    очно-заочная

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Управление социально-экономическими системами» (очно-заочная форма обучения) 2021 года начала подготовки<sup>1</sup>.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Цель** освоения дисциплины «**Управленческий консалтинг**» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, рассмотрение теоретических и практических подходов в работе бизнес-консультантов.

**2.2 Задачами курса** являются:

- изучение содержательной основы, особенностей и этапов становления и развития управленческого консалтинга, историю управленческого консалтинга в России и за рубежом,
- подготовка студентов к деятельности в рамках реализации управленческих решений.

**2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

<b>В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:</b>	<b>Коды формируемых компетенций</b>
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	<b>ПК-1</b>

### Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «**Управленческий консалтинг**» относится к факультативным дисциплинам ФТД.02

<sup>1</sup> При изучении дисциплины учтены объекты профессиональной деятельности выпускников (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации). При этом в общем аспекте социально-экономическая система (СЭС) рассматривается как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических элементов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Подчеркнем существенное разнообразие СЭС:  
–локальные СЭС (предприятия, учреждения, институты, организации, объединения, отрасли);  
–региональные СЭС (регион, муниципальные образования);  
–национальные СЭС (национальная экономика, страна).

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов и тем	семестр	Контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.			
		6	6		24	Зачет
<b>Раздел 1. Введение в дисциплину</b>	9	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>12</b>	
Тема 1. Предмет и задачи курса «Управленческий консалтинг».	9	1	1		5	
Тема 2. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом.	9	1	1		5	
Тема 3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.	9	1	1		2	
<b>Раздел 2. Разработка стратегии организации</b>	9	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>12</b>	
Тема 4. Виды консультационных услуг.	9	1	1		2	
Тема 5. Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание.	9	1	1		5	
Тема 6. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.	9	1	1		5	
Промежуточная аттестация	9					Зачет

#### 4.2 Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

##### Лекционные занятия

#### 1. Предмет и задачи курса «Управленческий консалтинг».

- 1.1 Предмет и задачи курса.
- 1.2 Место в системе наук.
- 1.3 Методы исследования.
- 1.4 Значение дисциплины

#### 2. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом.

- 2.1. Понятие, сущность и задачи управленческого консультирования.
- 2.2. Развитие управленческого консультирования. Рост социальной значимости управленческого консультирования.
- 2.3. Профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### 3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.

- 3.1. Субъекты консультирования. Организация внешнего и внутреннего консультирования. Развитие управленческого консалтинга и влияние различных субъектов управления (органы государственные власти Российской Федерации, органы государственные власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации).
- 3.2. Объекты консультирования по организационным изменениям.

#### 4. Виды консультационных услуг.

- 4.1. Экспертное и процессное консультирование.
- 4.2. Обучающее консультирование.

#### 5. Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание.

- 5.1. Содержание и организация выполнения работ на этапе подготовки консультационного процесса.
- 5.2. Технология создания консультационного проекта.
- 5.3. Внедрение предложений консультантов в деятельность организаций (таможенных органов).
- 5.4. Оценка результатов консультирования.

## **6. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.**

- 6.1. Формирование предложения консультационных услуг.
- 6.2. Политика ценообразования на рынке консультационных услуг.

### **Практические занятия**

#### **1. Предмет и задачи курса «Управленческий консалтинг».**

Вопросы для обсуждения:

Методы исследования.

#### **2. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом.**

Вопросы для обсуждения:

Профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.

#### **3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.**

Вопросы для обсуждения:

Организация внешнего консультирования.

Развитие управленческого консалтинга и влияние различных субъектов управления (органы государственные власти Российской Федерации, органы государственные власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации).

#### **4. Виды консультационных услуг.**

Вопросы для обсуждения:

Обучающее консультирование.

#### **5. Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание.**

Вопросы для обсуждения:

Технология создания консультационного проекта.

#### **6. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.**

Вопросы для обсуждения:

Политика ценообразования на рынке консультационных услуг.

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В современных условиях востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь

регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

### **Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы, обучающихся по дисциплине**

1. Красовский Ю. Д.. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс] / М.:ЮНИТИ-ДАНА,2013. -232с. - 978-5-238-02480-6 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448004>
2. Шестакова Е. В.. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие [Электронный ресурс] / Оренбург:ОГУ,2013. -199с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>
3. Сударьянто Я. П., Гуреев А. В.. Международный рынок консалтинговых услуг в России: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2016. -239с. - 978-5-394-02193-0 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453354>

### **Задания для самостоятельной работы**

<b>Название разделов и тем</b>	<b>Задания для самостоятельной работы</b>
<b>Раздел 1. Введение в дисциплину</b>	
Тема 1. Предмет и задачи курса «Управленческий консалтинг».	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала
Тема 2. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
<b>Раздел 2.Разработка стратегии организации</b>	
Тема 4.Виды консультационных услуг.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5.Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6.Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### **Тестовые задания**

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) организация производства;
- в) служба скорой помощи;
- г) управление-сервис.

2. «Золотые годы» управленческого консультирования - это:

- а) 1930.1940 гг.;
- б) 1950.1960 гг.;

в) 1980.1990 гг.;

г) 1990.2000 гг.

3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

а) созданием большого количества консультационных компаний;

б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;

в) большими накоплениями консультантов;

г) появлением на рынке консультационных услуг.

5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?

а) только компании «большой четверки»;

б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;

в) только российские компании;

г) только ассоциации консультантов.

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

а) высокая стоимость услуг;

б) новая деловая и общая культура;

в) хорошее владение методикой консультирования;

г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.

7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

а) консалтинг;

б) аудит;

в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;

г) по-разному.

8. После кризиса августа 1998 г. на российском рынке стало лидировать консультирование:

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

б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;

в) по проведению рекламных мероприятий;

г) по оптимизации налогообложения.

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

а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;

б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;

в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;

г) модой.

10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

а) да;

б) нет;

в) раньше - да; сейчас - нет;

г) не знаю.

11. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:

а) малочисленная клиентная база;

б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;

в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;

г) конкуренция.

12. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

а) удовлетворение потребностей клиента;

б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;

в) поставку экспертных знаний клиенту;

г) получение оплаты по договорам.

13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?

а) АКЭУ;

б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;

в) ФЕАКО;

г) АКУОР.

14. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:

- а) Москва и Санкт-Петербург;
- б) Москва и Новосибирск;
- в) Санкт-Петербург и Самара;
- г) Ярославль.

15. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
- б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
- в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
- г) консультационным компаниям.

16. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

- а) на уровне, принятом в их странах;
- б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
- в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
- г) по-разному.

Обучающимся по заочной форме обучения для самостоятельной работы рекомендуется использовать типовые контрольные задания или иные материалы, приведенные в фонде оценочных средств (см. Приложение).

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

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

### **7.1 Основная литература**

1. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б.. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 377с. - 978-5-4475-4809-  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>
2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование : учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 212 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02052-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496064>
3. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 98 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Красовский Ю. Д.. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс] / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 232с. - 978-5-238-02480-6 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448004>
2. Шестакова Е. В.. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие [Электронный ресурс] / Оренбург: ОГУ, 2013. - 199с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>
3. Сударьянто Я. П., Гуреев А. В.. Международный рынок консалтинговых услуг в России: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 239с. - 978-5-394-02193-0  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453354>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

Административно-управленческий портал. URL: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)

### Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
<p>Учебный корпус № 12: Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 139</p>	<p>Переносной проектор, переносной экран, ноутбук, доска, необходимая аудиторная мебель</p>	<p>Предустановленная операционная система Windows 8.1 Single Language OEM-версия. Пакет офисных программ Microsoft Office Professional Plus 2010, лицензия Microsoft Open License № 62445663 от 23.09.2013 г. для ГОУ ВПО Московский государственный областной гуманитарный институт. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - стандартный № лицензии 17E0-180817-150427-290-341. Пакет обучения работы с программными продуктами фирмы "1С", договор №41690-46 от 02.11.2011 г. с ООО "Софттехно".</p>
<p>Учебный корпус № 12: Аудитория для самостоятельной работы, оборудованная местами для индивидуальной работы студента в сети Internet, № 233</p>	<p>Необходимая аудиторная и лабораторная мебель, проекционный экран в лекционной аудитории, мультимедийный стационарный проектор. Учительский компьютер (1 шт.), ученический компьютер (14 шт.), выход в ЭИОС и Интернет</p>	<p>Операционная система Microsoft Windows 10 Home Genuine, лицензия Microsoft Open License № 87081199 от 20.08.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Обновление операционной системы до версии Microsoft Windows 10 Professional, лицензия Microsoft Open License № 87140326 от 05.09.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Пакет офисных программ Microsoft Office Professional Plus 2016, лицензия Microsoft Open License № 87140326 от 05.09.2018 г. для Государственный гуманитарно-технологический университет. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - стандартный № лицензии 17E0-180817-150427-290-341. Пакет обучения работы с программными продуктами фирмы "1С", договор № 41690-46 от 02.11.2011 г. с ООО "Софттехно". Автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов Project Expert 7 for Windows, лицензионное соглашение, реги-</p>



## **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: к.э.н. Комарова О.М.

Программа утверждена на заседании кафедры экономики, управления и бизнеса от 31.08.2021 года, протокол № \_1\_

Зав. кафедрой Каменских Н.А.



**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**ФТД.02      Управленческий консалтинг**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы: Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование Компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>2</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка <i>«Отлично»</i> : в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Презентация</b> (показатель компетенции «Умение»)	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентаций	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано <b>умение</b> критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены.

<sup>2</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

				Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.
3.	<b>Электронный конспект</b>  (показатель компетенции «Умение»)	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать <b>умение</b> применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка <i>«Отлично»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структура оригинала. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
4.	<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	Оценка <i>«Отлично»</i> : дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка <i>«Хорошо»</i> : предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : вариант решения ситуации отсутствует.
5.	<b>Практические задания</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практические задания	Оценка <i>«Отлично»</i> : продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка <i>«Хорошо»</i> : продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.

*Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации*

<b>Зачет</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	<p>«Зачтено» (<i>повышенный уровень</i>):  <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему);  <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса;  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, навыками аргументации.</p> <p>«Зачтено» (<i>базовый уровень</i>):  <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса;  <b>умение</b> анализировать проблему продемонстрировано фрагментарно, вопрос излагается несодержательно и ошибками стилистического плана;  <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>«Не зачтено» (<i>компетенция не освоена</i>):  <b>знание</b> понятийного аппарата не продемонстрировано;  <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы не продемонстрировано;  <b>владение</b> навыками аргументации не продемонстрировано.</p>
--------------	---	------------------	--

**1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

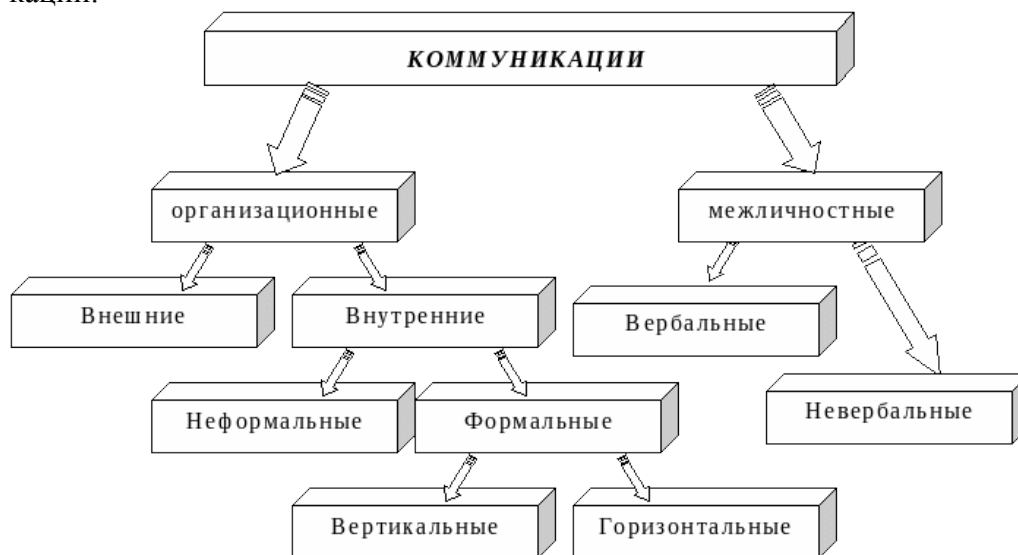
**Вопросы к зачету**

1. Определение консалтинга. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
2. Качество консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги.
3. Становление и развитие управленческого консалтинга.
4. Возникновение управленческого консалтинга.
5. Управленческий консалтинг на современном этапе.
6. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
7. Управленческое консультирование в России.
8. Возникновение управленческого консультирования в России.
9. Проблемы в развитии консалтинга в России.
10. Приоритеты спроса на российский консалтинг.
11. Понятие, сущность и задачи управленческого консультирования.
12. Классификация консультационных услуг и их взаимосвязь с другими деловыми услугами.
13. Принципы построения отношений между консультантом и организацией.
14. Консультирование по вопросам роли менеджеров в управлении человеческими ресурсами.
15. Современные тенденции в развитии структуры спроса и предложения консультационных услуг в России и за рубежом. Рост социальной значимости управленческого консультирования.
16. Субъекты консультирования. Организация внешнего и внутреннего консультирования.
17. Объекты консультирования. Причины и основания обращения к консультантам.
18. Критерии профессионализма консультационной деятельности.
19. Требования к профессиональным и личностным качествам консультантов по управлению.
20. Социальный аспект эффективности управленческого консультирования.
21. Экспертное консультирование. Сущность, условия применения, достоинства и недостатки.
22. Классификация методов консультирования.

23. Методы решения управленческих проблем, применяемые консультантами.
24. Параметры качества принятия и реализации управленческих решений в консультационной деятельности.
25. Профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.
26. Развитие управленческого консультирования.
27. Современное состояние рынка консультационных услуг в России.
28. Консалтинг в таможенном деле.
29. Поведение и коммуникация в консалтинге.
30. Взаимодействие «консультант-клиент».
31. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
32. Мотивация консультанта. Этика консультанта.
33. Личностные качества консультанта.
34. Критерии профессионализма консультанта. Навыки выбора оптимального варианта решения при консультировании клиента.
35. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
36. Программа развития консультационной практики.
37. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
38. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями.
39. Основные элементы коммуникационного процесса как основа организации консалтинговых услуг.
40. Виды электронных коммуникаций.
41. Планируемый результат и затрачиваемые ресурсы на проведение консалтинга.
42. Инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений.

### Практическое задание

**Практическое задание 1.** Опишите и приведите примеры каждого элемента системы коммуникаций.



**Практическое задание 2.** Опишите и приведите примеры каждого направления совершенствования системы коммуникаций организации.



### Темы электронных презентаций

#### Электронная презентация 1.

Составьте презентацию на тему

1. Виды электронных коммуникаций
2. Виртуальный офис: электронная почта; Интернет

#### Электронная презентация 2.

Составьте презентацию:

1. Консультирование в различных областях менеджмента.
2. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
3. Консультирование в области управления маркетингом.
4. Консультирование в области финансового управления.
5. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
6. Консультирование в области бухгалтерского учета.
7. Консультирование в области управления персоналом.
8. Консультирование в области организации производства.
9. Консультирование в области информационных технологий.
10. Консультирование в области корпоративных структур.
11. Консультирование в области экологии.
12. Консультирование по организации малого бизнеса.
13. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.

### Темы электронного конспекта

Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б.. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. | Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 377с. - 978-5-4475-4809-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>

Сущность и виды управленческого консультирования

#### Рекомендации к выполнению:

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.
2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.
3. Первый слайд должен содержать название презентации.
4. Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.
5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.
6. Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.
7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.
8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.

9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.

10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

**Форма отчетности:** мультимедийная презентация.

## Проблемная ситуация

### Кейс 1

Бенчмаркинг (от англ. benchmark — начало отсчета, зарубка) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг можно применять во всех сферах деятельности предприятия. В последние годы этот метод получил широкое распространение и, по мнению многих исследователей, входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом. Объясняется это довольно просто — бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями. Его широко используют такие компании, как Херох («Ксерокс») GeneralElectric («Дженерал электрик»), DuPont (Дюпон) И многие другие. Как пишет Р. Кох, бенчмаркинг — одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг.

Американская авиакомпания Southwest Airlines поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпании внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

**Задание.** Провести анализ использования инструмента «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности.

---

### Кейс 2

## КОНЦЕПЦИЯ "ШЕСТЬ СИГМ"

Система контроля качества «Шесть сигм» родилась в компании Motorola и была впервые введена при производстве пейджеров и мобильных телефонов в 1987 г. Проблема, с которой столкнулась компания Motorola в середине 1980-х гг., заключалась в слишком высоком проценте бракованных транзисторов. Чтобы исправить ситуацию, компания разработала методику статистического анализа процесса, в которой учитывался процент бракованных изделий в динамике.

Постоянный сбор данных о статистике дефектов позволил установить среднестатистический процент брака и определить количественные цели по повышению качества процесса. Иными словами, было проведено нормирование процесса по числу бракованных изделий и были поставлены задачи по снижению этой нормы. Анализ динамики изменения числа дефектов позволил определить процессы с большим числом дефектов и адресно направить усилия по исправлению именно этих процессов. Кроме того, удалось спрогнозировать и спланировать динамику улучшения качества производственного процесса и тем самым обеспечить снижение себестоимости. Концепцию предложил старший инженер подразделения средств связи Билл Смит.



Его побудили к этому жалобы торговых агентов на местах, сообщавших об участившихся случаях предъявления претензий по гарантийным обязательствам. Смит создал новый подход к стандартизации методов учета дефектов. В идеале производство, организованное с учетом данной методологии, должно было обеспечить выпуск продукции, практически не имеющей изъянов.

В результате компания в 1988 г. стала первым лауреатом премии за качество продукции им. Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award), Компания за четыре года добилась экономии в 2 млрд долл. Подобная сумма не могла не привлечь внимание отрасли, и у методологии «Шесть сигм» начали появляться последователи, например компании General Electric и Allied Signal (теперь Honeywell International). General Electric поощряет своих руководителей продвигать «Шесть сигм», связывая проекты этого рода с размером компенсации: 40% премий 7000 руководителей высшего звена зависит от степени реализации этой системы, что свидетельствует о ее значимости для организации и стимулирует вовлеченность руководителей всех уровней. В настоящее время эту систему кроме Motorola, General Electric используют DuPont, Citibank, Federal Express, J.P. Morgan, Johnson & Johnson, ABB, Honeywell и Lockheed Martin и др., в основном американские компании.

Однажды директор-распорядитель одной крупной корпорации спросил Грег Брю, автора книги «Шесть сигм для менеджеров», может ли он за 30 секунд, пока они будут подниматься в лифте, объяснить ему сущность системы. Грег Брю ответил так: «Шесть сигм — это технология решения проблем, в которой используются ваши человеческие активы, показатели, измерения и статистика для выявления нескольких жизненно важных факторов, работа с которыми позволяет снизить потери и устранить дефекты, одновременно повышая степень удовлетворенности потребителей, прибыль и курс акций вашей фирмы».

Концепция «Шесть сигм» — это способ управления всей компанией или отдельным подразделением. Она ставит на первое место потребителя и помогает находить оптимальные решения, опираясь на факты и данные. Эта концепция нацелена на решение трех основных задач: • повысить удовлетворенность клиентов; • сократить время, требуемое для выполнения одного операционного цикла; • уменьшить число дефектов.

Несмотря на то что концепция включает в себя измерение и анализ бизнес-процессов в области качества, она охватывает весь бизнес и направлена на совершенствование каждой области деятельности с целью удовлетворения меняющихся нужд потребителей, рынка и технологий с выгодой для сотрудников, клиентов и акционеров.

«Шесть сигм» представляет собой хорошо структурированную, управляемую с помощью показателей методологию, целью которой является устранение дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции, сфере услуг, в управлении и других направлениях деятельности. Строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает в статистике способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. Величина сигмы показывает, насколько вы соответствуете требованиям потребителя. Другими словами, определяется соответствие процесса идеалу. На языке данной концепции требования и ожидания потребителя считаются критичными для качества, которое измеряется по всем параметрам, его отражающим, а не только по одному или двум. Методология «Шесть сигм» базируется на хорошо обоснованных статистических методах управления качеством, процедурах анализа данных в сочетании с систематическим обучением персонала на всех уровнях организации. Процесс можно назвать «процессом Шести сигм», если он не выдает больше чем 3,4 дефекта на миллион возможностей воспроизвести дефект.

Понятие «Шесть сигм» является очень важным в программах улучшения качества. При этом признается, что всегда есть некоторая возможность появления дефектов. Но если работать на уровне шести сигм, дефекты во многих процессах и продуктах будут практически отсутствовать. За годы работы по программе «Шесть сигм» компания Motorola достигла показателя 5,7, что означает отсутствие дефектов в 99,99996% случаев.

Большинство современных компаний США действуют на уровне качества, соответствующего трем-четырем сигмам. Другими словами, в каком-то процессе допускается слишком большой брак, на устранение которого требуются время и усилия, а также появляются недовольные потребители. Такой брак вызывает потери до 25% от общих доходов. Данное положение, вполне естественно, не является удовлетворительным.

Основная идея управления на основе «Шести сигм» заключается в том, что если вы можете измерять число дефектов в процессе, то можете определять и способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком. Если попытаться изложить сущность концепции «Шесть сигм» предельно кратко, то ее можно трактовать следующим образом. Это:

- статистическая основа для измерений: 3,4 дефекта на миллион возможных;
- философия и цель: быть настолько совершенным, насколько это практически возможно;
- методология;
- символ качества.

---

#### Пример

В работе с клиентами, например, существует ряд обязательных операций. Сотрудники банка должны проверить подпись клиента на принесенном им платежном поручении, правильность оформления документа и совершить множество других операций. Все документы проходят разные отделы. Какая-либо мелкая ошибка, кажущаяся на первый взгляд незначительной, может произойти в каждом отделе. Однако эта ошибка способна повлиять на скорость или качество обслуживания клиента. При перемещении документа из одного отдела в другой его могут случайно помять. Тогда в следующем отделе другому сотруднику, перед тем как запустить документ в компьютер, придется его расправлять. На это уходит дополнительное время. Кто-либо по неаккуратности может пролить на документ кофе. В этом случае бумагу придется переделывать заново. Все это ведет к тому, что клиент будет ждать дольше, чем обычно. Если не проследить всю цепочку, то на выходе сбой кажется случайным. Но падает качество работы в целом.

Для устранения возможности таких сбоев необходим четкий контроль за каждой, самой незначительной операцией. Контроль этот осуществляют сами сотрудники. Существуют специальные базы данных по ошибкам. В случае опоздания сотрудник, получивший документ, открывает такую базу данных и записывает, что тогда-то и во столько-то такой-то документ был принесен с опозданием. В другом отделе, перебирая бумаги, сотрудник обнаруживает, что один из документов залит кофе. Фиксируется и это. Всякая мелочь, вызывающая сбой в работе, имеет значение. Обычно раз в неделю или раз в месяц (зависит от частоты операций в процессе) специальный менеджер проверяет все сделанные ошибки, сравнивает нероятностное количество удачных операций и реальную их долю и видит все слабые места процесса. Подобный учет ошибок дает возможность проследить связь крупного сбоя на выходе с мелкими сбоями внутри процесса. Можно проследить, что тормозит процесс, и понять, как его ускорить. Выяснив, где слабое звено, менеджер организует исправление ошибок.

Задание. Провести анализ использования метода «Шесть сигм» в банке Citibank

---

## Тестовые задания

### Тест № 1

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

- а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
- б) в принятии за клиента управленческих решений;
- в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
- г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

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

- а) эффективность;
- б) неопределенность;
- в) независимость;
- г) компетентность.

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

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) четыре.

#### 4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:

- а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;

- б) любая форма оказания помощи клиенту;
- в) приход консультанта на объект консультирования;
- г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

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

- а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- б) союз профессионалов-консультантов;
- в) общество независимых экспертов;
- г) фирма, работающая в сфере услуг.

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

- а) плановой экономики;
- б) экономики переходного периода;
- в) рыночной экономики;
- г) нестабильно развивающейся экономики.

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

- а) отрасль инфраструктуры;
- б) область деятельности;
- в) сферу действий;
- г) направление развития.

**8. Предметом консультирования являются:**

- а) экономика;
- б) управление;
- в) экономика и управление;
- г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

**9. Основной задачей консультирования являются:**

- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
- б) обучение клиента;
- в) спасение клиента от банкротства;
- г) управление клиентом.

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

- а) реформирование государственной структуры;
- б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
- в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
- г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

**Тест № 2**

**1. Управленческое консультирование предполагает:**

- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- б) постоянное сотрудничество с клиентом;
- в) аудит деятельности клиента;
- г) управление клиентом.

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

- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- б) повышения квалификации персонала компании;
- в) проведения налоговой проверки;
- г) проведения аудиторской проверки.

**3. К консалтингу следует относиться:**

- а) как к искусству;
- б) как к науке;
- в) как к ремеслу;
- г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

**4. Этические стандарты консультирования:**

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) не существуют никаких;
- г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

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

- а) АКЭУ, АКУОР, НГПК;
- б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
- в) ЕВРОКОНСАЛТ, НГТМ, АКЭУ;
- г) АКУОР, СПББИЗНЕС УКРКОНСАЛТ.

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

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно;
- г) иногда.

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

- а) торговля, рекрутмент, логистика;
- б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

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

- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, рг-услуги;
- г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

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

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) отчеты, репрезентации, проекты;
- в) справки, проекты, программы;
- г) разовые консультации, проекты, обзоры.

**Тест № 3**

**1. Процесс консультирования:**

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

**2. Кто является субъектом консультирования?**

- а) клиенты;
- б) внешние консультанты;
- в) внутренние консультанты;
- г) западные консультанты.

**3. Объектами консультирования могут являться:**

- а) частные и государственные предприятия;
- б) зарубежная консультационная организация;
- в) отечественная консультационная организация;
- г) ассоциация консультантов.

**4. Консультант - это:**

- а) аудитор;
- б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- в) специалист, имеющий управленческое образование;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

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

- а) широкий кругозор;
- б) ораторские навыки;
- в) независимый взгляд на компанию со стороны;
- г) умение принимать решения.

**6. Эффективный консультант должен:**

- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.

**7. Одиночный консультант - это:**

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) одинокий человек;
- в) индивидуалист;
- г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

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

- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- б) желание консультанта;
- в) желание клиента;
- г) директивное предписание.

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

- а) интеллектуальный капитал;
- б) ораторское искусство;
- в) гибкость и легкая адаптивность;
- г) знание иностранных языков.

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

- а) этапа, фазы, стадии;
- б) стадии, этапа, процедуры;
- в) фазы, стадии, процедуры;
- г) процедуры, стадии, этапа.

**Тест № 4**

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

- а) 3;
- б) 5;
- в) 2;
- г) 4.

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

- а) фазой процесса консультирования;
- б) этапом процесса консультирования;
- в) стадией процесса консультирования;
- г) процедурой процесса консультирования.

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

- а) 5;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 2.

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

- а) 3;
- б) 2;
- в) 5;
- г) 6.

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

- а) первый контакт с клиентом;
- б) обучение клиента;
- в) детальное изучение проблемы;
- г) выработка решения.

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

- а) обнаружение фактов;
- б) выработка решений;
- в) контракт на консультирование;
- г) конечный отчет.

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

- а) планирование задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) обучение клиента.

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

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) первый контакт с клиентом.

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

- а) предложения клиенту относительно задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) выработка решений.

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

- а) признаки объектов консультирования;
- б) признаки субъектов консультирования;
- в) свойства консультационного процесса;
- г) составные части консультационной помощи.

#### Тест № 5

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

- а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
- б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
- в) обучение консультанта в процессе консультирования;
- г) подготовка консультационного отчета.

**2. Внешние консультанты - это:**

- а) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- б) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
- в) ни один из ответов не является верным;
- г) сотрудники внешних учреждений.

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

- а) в консультирующей организации;
- б) в организации-клиенте;
- в) в научно-исследовательском институте;
- г) в ассоциации консультантов.

**4. Где работают внутренние консультанты?**

- а) в консультирующей организации;
- б) в организации-клиенте;
- в) в научно-исследовательском институте;
- г) в ассоциации консультантов.

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

- а) предмет консультирования;
- в) виды консультирования;
- г) объекты консультирования.

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

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда;
- г) не знаю.

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

- 1. внешний консультант;
- 2. внутренний консультант;
- а) получает постоянную заработную плату в компании;
- б) гонорар выплачивается за конкретный проект;
- в) составляет «штатную» подсистему компании;
- г) оказывает услуги на основании договора;
- д) оказывает консультационные услуги.

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

- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

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

- а) соподчинения;
- б) сотрудничества;
- в) ни в каком;
- г) не знаю.

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

- а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) нежелание перенимать опыт.

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1	Вопросы к зачету Тестовые задания
	ПК-1.2	Вопросы к зачету Тематика электронного конспекта Тематика презентаций
	ПК-1.3	Вопросы к зачету Проблемная ситуация Практические задания