

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 14.01.2026 12:53:46
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4

к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся**

**по дисциплине
Менеджмент-консалтинг**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

бакалавр
(квалификация)

очная
(форма обучения)

Год набора - 2024

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Дедяева Л.М., канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине (модулю) «Менеджмент-консалтинг»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины
 (сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент непроизводственной сферы»
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Формируемая участниками образовательных отношений (Б1.В.16)
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые, ситуационные задания, доклады, рефераты
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	4
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	108
<i>Аудиторная работа:</i>	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультация	2
<i>Самостоятельная работа</i>	23
<i>КЭ/КАТТЭК/СРЭк</i>	2/9/18
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПКс-2	ПКс-2.2: Способен анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	Знать: <ul style="list-style-type: none"> - модели консультационной деятельности; - методы работы управленческих консультантов; - этапы реализации организационных решений. 	ПКс-2.2 З-1 ПКс-2.2 З-2 ПКс-2.2 З-3
		Уметь: <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять диагностику состояния дел в организациях, выявлять и анализировать проблемы организаций; - выявлять и анализировать коммуникационные процессы; - выбирать оптимальную стратегию развития с учетом принятого уровня риска, разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности организаций. 	ПКс-2.2 У-1 ПКс-2.2 У-2 ПКс-2.2 У-3
		Владеть: <ul style="list-style-type: none"> - методами организационной диагностики; - методами управленческого консультирования нововведений; - навыками анализа коммуникационных процессов и разработки предложений по повышению их эффективности 	ПКс-2.2 В-1 ПКс-2.2 В-2 ПКс-2.2 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Теоретические основы менеджмент-консалтинга				
1.	Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности	4	ПКс-2.2	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.	4	ПКс-2.2	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Технология управленческого консультирования	4	ПКс-2.2	Устный опрос, доклад, тестовые задания, ситуационные задания
4.	Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг	4	ПКс-2.2	Доклад, Контроль знаний (тестирование) по разделу 1
Раздел 2. Организация менеджмент-консалтинга				
5.	Тема 2.1. Выбор консультанта	4	ПКс-2.2	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
6.	Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта	4	ПКс-2.2	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
7.	Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования	4	ПКс-2.2	Устный опрос, доклад, ситуационные задания
8.	Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности	4	ПКс-2.2	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, реферат

9.	Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга	4	ПКс-2.2	Устный опрос, ситуационные задания, Контроль знаний (тестирование) по разделу 2
----	---	---	---------	---

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУлю)
«МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1.
Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	С3				Всего за тему	КЗР	Р (ИЗ)	Д (СР)
	ЛЗ	УО	ТЗ	РСЗ				
P.1.T.1.1	-	2	2	2	6	10	3	10
P.1.T.1.2	-	2	2	2	6			
P.1.T.1.3	-	2	2	2	6			
P.1.T.1.4	-	2	2	2	6			
P.2.T.2.1	-	2	2	2	6			
P.2.T.2.2	-	2	2	2	6	10	3	10
P.2.T.2.3	-	2	2	2	6			
P.2.T.2.4	-	2	2	2	6			
P.2.T.2.5	-	2	2	2	6			
Итого: 100 б	-	18	18	18	54	20	10	6

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РСЗ – разноуровневые ситуационные задания;

Д – доклад, самостоятельная работа

С3 – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу; Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие); рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

2 балла (отлично) ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

1 балл (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

0,5 балл (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0 баллов (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ:

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности

1. Что определяет консалтинг как науку, а что - как профессиональную деятельность?
2. Что является предметом менеджмент-консалтинга?
3. Какой из видов консалтинга, по Вашему мнению, наиболее востребован? Почему?
4. По каким признакам классифицируется консалтинг?

Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

1. Какие два субъекта взаимодействуют в процессе консалтинга, в чем их особенности?
2. Кто является субъектом и объектом в управленческом консультировании?
3. Какими компетенциями должны обладать консультанты по управлению?
4. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?

Тема 1.3. Технология управленческого консультирования

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Назовите методы консультирования по этапам консультационного процесса.
3. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
4. В чем Вы видите различия между экспертным, процессным и обучающим консультированием?

Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг

1. Назовите основные формы и типы консалтинга.
2. Охарактеризуйте Международную классификацию консалтинговых услуг.
3. Перечислите известные Вам критерии классификации консалтинговых услуг.
4. Назовите виды консультирования в соответствии с применяемыми методами.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Выбор консультанта

1. Назовите причины, по которым клиенты обращаются за помощью в консалтинговую организацию.
2. Из каких этапов состоит процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта)?
3. Каковы основные критерии выбора консультанта?
4. Охарактеризуйте основные этапы проведения тендера по выбору консультанта.

Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта

1. Какие формы сотрудничества клиента и консультанта Вы знаете?
2. Что собой представляет консалтинговый договор?
3. Раскройте структуру и содержание консультационного контракта
4. В чем особенность договора возмездного оказания услуг.

Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования

1. Назовите стадии и этапы процесса консультирования.
2. Охарактеризуйте предпроектную стадию процесса консультирования.
3. Охарактеризуйте проектную стадию процесса консультирования.

4. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?

Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности

1. Какие виды отчетов составляют на этапе завершения консультирования?
2. Назовите два подхода к определению эффективности консультирования.
3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы?

Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга

1. В чем заключаются особенности управленческого консалтинга на современном этапе развития мировой экономики?
2. Какие этапы развития характерны для консалтинга в России?
3. Охарактеризуйте деятельность крупнейших современных российских консалтинговых компаний.
4. Охарактеризуйте тенденции развития консалтинга в настоящее время.

2.2. Оценивание решения ситуационных заданий обучающимися

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы на семинарских занятиях обучающиеся решают ситуационные задания.

Критерии оценивания результатов ситуационных заданий и описание шкалы оценивания представлены в таблице.

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
2 Отлично	Обучающийся: 1) дал полные верные ответы; 2) в логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено; 3) получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц.
1,5 Хорошо	Обучающийся: 1) дал верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. 2) задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса.
1 Удовлетворительно	Обучающийся: 1) дал ответы в целом верные. 2) в работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа.
0 Неудовлетворительно	1) В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат.

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	2) При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Задание 1

Фирма осуществляет доставку автомобилей из стран Европейского Союза, работает на рынке уже 7 лет. Дела с каждым годом только улучшались. Но в этом году сократили объемы продаж. Конкуренция в городе высокая. Руководство и сотрудники фирмы не в состоянии справиться с проблемой своими силами. Руководитель принял решение пригласить консалтинговую организацию.

Как выбрать консалтинговую организацию?

Каковы действия клиента и консультанта при первой встрече?

Какие действия должен предпринять консультант для решения проблемы клиента?

Задание 2

Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Понятие	Характеристика
1. Обучающее консультирование	1. Устные консультации в режиме «вопрос-ответ»
2. Экспертное консультирование	2. Обучение методикам и инструментарию
3. Процессное консультирование	3. Участие в процессе консультирования, вмешательство в процесс принятия решений
	4. Полное погружение участников в проблематику
	5. Экспресс-анализ ситуации

Задание 3

Необходимо письменно ответить на вопрос: «Является ли, по Вашему мнению, консалтинг в области электронного бизнеса перспективной отраслью консультирования?

1. Да, потому что ...
2. Нет, потому что ...

Задание 4

Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Понятие	Характеристика
1. Консультант-агитатор	1. Организует периодический или постоянный инструктаж в пределах «системы клиента»
2. Консультант-стратег «защиты» системы нововведений	2. Выступает «буфером» между руководством клиента и сотрудниками

3. Консультант-преподаватель	3. Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы
4. Консультант-посредник	4. Пытается повлиять на клиента путем убеждения

Задание 5

Укажите, к какому типу относится следующая классификация консалтинговых услуг, и охарактеризуйте каждый из ее элементов:

- Общее консультирование....
- Административное консультирование...
- Финансовое консультирование...
- Кадровое консультирование....
- Маркетинговое консультирование...
- Производственное консультирование....
- Информационное консультирование....
- Специальное консультирование....

Задание 6

Определите, какие из перечисленных ролей может играть консультант, и поясните, в каких случаях:

Эксперт, начальник, агитатор, помощник, преподаватель, ученик, подчиненный, посредник, стратег.

Задание 7

Охарактеризуйте следующие виды контрактов:

- Продолжающийся (абонементный) договор...
- Договор по диагностике...
- Договор по внедрению...
- Договор по повышению квалификации руководителей...
- Договор по составлению проекта....
- Договор по развитию организации...
- Договор на разовую консультацию....

Задание 8

Руководитель клиентской организации дистанцируется от участия в решении проблемы вместе с консультантом. На первый взгляд, кажется очевидным, что в интересах руководства организации - всячески способствовать успешному решению стоящей перед консультантом задачи. Однако активное сотрудничество и непосредственное заинтересованное участие в консультационном проекте не всегда воспринимается руководителями как необходимое условие получения желаемых результатов.

Что следует предпринять в данной ситуации?

Задание 9

Определите стоимость человека-часа консультационных услуг, если известно, что при восьмичасовом рабочем дне стоимость человека-дня составляет 1200 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% всей суммы.

Задание 10

Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 254000 руб., а через месяц после окончания – 297000 руб. при условии, что консультант получил 10% долю.

2.4. Оценивание самостоятельной работы обучающихся

Одной из форм самостоятельной работы является подготовка студентом докладов (по каждому из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню предложенных тем.

Критерии оценивания самостоятельной работы и описание шкалы оценивания представлены в таблице.

**Оценивание самостоятельной работы обучающихся
(докладов)**

Максимальное количество баллов	Критерии
Очная форма обучения	
3 Отлично	Доклад содержит полную информацию по представляющей теме, основанную на обязательных литературных источниках и современных публикациях; выступление сопровождается качественным демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал; свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории; точно укладывается в рамки регламента (7 минут).
2 Хорошо	Представленная тема раскрыта, однако доклад содержит неполную информацию по представляющей теме; выступление сопровождается демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий ясно и грамотно излагает материал; аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории, однако выступающим допущены незначительные ошибки в изложении материала и ответах на вопросы.
1 Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует поверхностные знания по выбранной теме, имеет затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; отсутствует сопроводительный демонстрационный материал.
0 неудовлетворительно	Доклад не подготовлен либо имеет существенные пробелы по представленной тематике, основан на недостоверной информации, выступающим допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности

1. Роль и значение консультационной деятельности
2. Направления и формы менеджмент-консалтинга
3. Особенности консалтинга как бизнеса
4. Менеджмент-консалтинг как метод внедрения инноваций в систему управления предприятий.

Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

1. Критерии профессионализма консультанта
2. Внутренние и внешние консультанты
3. Консультирование и организационная культура предприятия
4. Внутренняя среда организации, ее воздействие на личность консультанта.

Тема 1.3. Технология управленческого консультирования

1. Модели консультирования
2. Классификация методов консультирования
3. Организационные технологии эффективного консультирования
4. Основные стадии консультационного процесса.
5. Формы и методы диагностики проблем организации заказчика.
6. Особенности консультирования в кризисной ситуации.

Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг

1. Формы и типы консультационной деятельности
2. Классификация консалтинговых услуг
3. Консультирование по общему управлению
4. Финансовый консалтинг
5. Консультирование по организации производства
6. Консультирование по информационным технологиям

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Выбор консультанта

1. Принятие решения о приглашении консультантов
2. Техническое задание клиента консультационной фирме
3. Определение потенциальной консультационной фирмы
4. Основные этапы проведения тендера (конкурса)

Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта

1. Формы соглашений между клиентом и консультантом
2. Содержание приглашения к участию в конкурсе
3. Структура и содержание технического задания
4. Договор на предоставление консультационных услуг
5. Соглашение о соблюдении конфиденциальности информации.

Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования

1. Процесс консультирования: основные стадии и этапы
2. Предпроектная стадия процесса консультирования

3. Проектная стадия процесса консультирования
4. Послепроектная стадия процесса консультирования.

Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности

1. Факторы, определяющие качество консультирования
3. Прямые и косвенные результаты консалтинга
4. Оценка выгод, полученных клиентом
5. Факторы успеха консультационного процесса
6. Оценка эффективности управленческого консультирования

Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга

1. Становление управленческого консультирования в России и за рубежом
2. Современное состояние рынка консалтинговых услуг
3. Инновационный подход в формировании эффективной модели менеджмент-консалтинга
4. Современные тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга.
5. Новые технологии и методы менеджмент-консалтинга.

2.5. Оценивание результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование – КЗР.

Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины. Уровень выполнения текущих тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ, – 1 балл. Оценка соответствует следующей шкале.

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины

Баллы	% правильных ответов
Очная форма обучения	
10	90-100
8	77-89
6	65-76
5	53-64
3	41-52
0	0-40

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности

Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

Тема 1.3. Технология управленческого консультирования

Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Отличительными чертами консультанта от менеджера являются:

- А) ораторские способности;
- Б) независимый взгляд на компанию со стороны;
- В) особые навыки, опыт, профессионализм, широкий кругозор;
- Г) умение принимать решения в критических ситуациях.

Задание 2. Консультантом может быть:

- А) специалист или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе;
- Б) аудитор;
- В) специалист, имеющий управленческое образование;
- Г) специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками.

Задание 3. К какой группе консультационных услуг относится консультационная услуга по налогообложению?

- А) информационное обслуживание управления;
- Б) производственный процесс;
- В) финансовое управление;
- Г) управление персоналом.

Задание 4. Укажите три важнейших профессиональных качества бизнес-консультанта:

- А) особые знания и навыки;
- Б) непредвзятый «взгляд» на проблему клиента;
- В) обеспечение обучения путем консультирования;
- Г) обеспечение эффективных бизнес-контрактов.

Задание 5. Назовите основные личностные качества бизнес-консультанта:

- А) выдающиеся способности к анализу, синтезу, диагностике проблем;
- Б) чрезвычайное коммуникационное мастерство, искреннее стремление учить, тренировать и помогать другим;
- В) способность видеть проблему в целом;
- Г) все вышеперечисленное.

Задание 6. 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) союз предпринимателей;
- Г) все ответы не верные.

Задание 7. В рамках процессной модели консультирования клиент полноправно участвует:

- А) во всех этапах;
- Б) во всех этапах, кроме этапа разработки рекомендаций;
- В) на этапе внедрения рекомендаций;
- Г) на этапе определения проблемы.

Задание 8. В рамках экспертной модели консультирования клиент:

- А) участвует в процессе наравне с экспертом;
- Б) самостоятельно определяет проблему;
- В) собирает исходные данные;
- Г) определяет перспективы сотрудничества.

Задание 9. При оценке профессиональной компетентности консультанта клиент учитывает:

- А) публикации статей, исследований консультанта;
- Б) компетентность в отрасли, в которой работает клиент;
- В) творческий подход;
- Г) членство в ассоциациях.

Задание 10. Что является предметом консультирования?

- А) экономика государства;
- Б) управление предприятием;
- В) экономика и управление предприятием;
- Г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА**Тема 2.1. Выбор консультанта****Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта****Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования****Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности****Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга****ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

Задание 1. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

- А) по реальным изменениям в организации-клиенте;
- Б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
- В) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
- Г) в соответствии с реализацией прогнозов консультанта.

Задание 2. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

- А) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
- Б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
- В) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
- Г) разница между доходами и расходами консультанта.

Задание 3. Вероятность успеха внедрения консультационного проекта возрастает в случае:

- А) обучения специалистов клиента;
- Б) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- В) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним;

Г) передачи консультантом текущих и заключительных отчетов клиенту.

Задание 4. Повышение конкурентоспособности консультационных компаний можно достичь за счет:

- А) изменения нормативно-законодательной базы;
- Б) налаживания обширных международных связей;
- В) применения методов работы зарубежных компаний;
- Г) повышения качества работы.

Задание 5. Эффективность консультационных услуг определяется:

- А) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
- Б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
- В) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
- Г) желанием консультанта.

Задание 6. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

- А) по реальным изменениям в организации-клиенте;
- Б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
- В) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
- Г) по прогнозам консультанта.

Задание 7. 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 руководству организации;
- Г) нежелание портить отношения с сотрудниками организации.

Задание 8. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- А) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- Б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
- В) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним;
- Г) проведения тренингов для работников клиента.

Задание 9. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

- А) изменения нормативно-законодательной базы;
- Б) налаживания обширных международных связей;
- В) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
- Г) повышения качества работы.

Задание 10. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

- А) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;
- Б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;
- В) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
- Г) по количественным и качественным показателям.

2.6. Критерии оценивания рефератов обучающихся

Показатели и критерии оценки реферата

Максимальное количество баллов	Критерии	
	Очная форма обучения	
10 Отлично		Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему с содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
8 Хорошо		Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
6 Удовлетворительно		Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
		Выставляется обучающемуся если работа

0-2 Неудовлетворительно	представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
----------------------------	--

Темы рефератов по разделам

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности

Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

Тема 1.3. Технология управленческого консультирования

Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг

1. Определение и классификация управленческого консультирования.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
5. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
6. Маркетинг консультационных услуг.
7. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
8. Процедура выбора консультантов клиентами.
9. Финансовые основы управленческого консультирования.
10. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
11. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
12. Деловые услуги и консультационная деятельность.
13. Критерии професионализма консультанта.
14. Различие внешних и внутренних консультантов.
15. Особенности клиентов консультационных организаций.
16. Причины обращения клиентов к консультантам.
17. Два подхода к классификации видов консалтинга.
18. Методы и модели консультирования.
19. Экспертное консультирование.
20. Процессное консультирование.
21. Обучающее консультирование.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Выбор консультанта

Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта

Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования

Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности
Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга

1. Организация внешнего консультирования.
2. Организация внутреннего консультирования.
3. Характеристика ассоциаций консультантов.
4. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
5. Оценка качества консультационных услуг.
6. Оценка результатов консультирования.
7. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
8. Структура консультационного кейса.
9. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
10. Эффективность использования консультационных услуг.
11. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
12. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
13. Формы профессиональных услуг, связанных с управлением консультированием.
14. Методы установления цен на консультационные услуги.
15. Индивидуальное консультирование руководителя.
16. Характеристика требований, предъявляемых к консультантам.
17. Процесс управленического консультирования.
18. Диагностика проблем клиента.
19. Особенности проектной стадии процесса управленического консультирования.
20. После проектная стадия процесса управленического консультирования.

2.7. Оценивание научной составляющей

Критерии оценивания научной составляющей. К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

Критерии оценивания научной составляющей и описание шкалы оценивания представлены в таблице.

Оценивание научной составляющей

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	

10 Отлично	5 Отлично	<p>Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.</p>
8 Хорошо	4 Хорошо	<p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в общем соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.</p>

6 Удовлетвори- тельно	3 Удовлнитворитель но	Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.
0 Неудовлетворительно		Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

1. Развитие инфраструктуры рынка услуг управлеченческого консультирования.
2. Внутреннее консультирование как механизм повышения качества консультационных услуг.
3. Влияние менеджмент-консалтинга на повышение эффективности деятельности предприятий.
4. Организационно-экономический механизм развития консалтингового предприятия.
5. Управление консалтинговой компанией как субъектом предпринимательской деятельности.
6. Предпринимательская деятельность в сфере консалтинговых услуг.
7. Управленческое консультирование в региональной экономике.
8. Организационный механизм предоставления консалтинговых услуг в сфере высшего образования.

9. Организация консалтинга как форма повышения эффективности менеджмента предприятий в рыночной экономике.
10. Развитие маркетинга в сфере консалтинговых услуг.
11. Особенности развития консалтинга как бизнеса.
12. Тенденции и перспективы развития менеджмента-консалтинга.
13. Финансовые основы развития менеджмента-консалтинга.
14. Управление консалтинговыми проектами.
15. Типология управленческого консультирования.
16. Оценка результатов консультирования.
17. Особенности коммуникационных процессов в отношениях консультантов и клиентов.
18. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
19. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
20. Обучающий консалтинг как форма внедрения знаний в экономическую деятельность предприятий.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности.

1. Понятие и особенности менеджмента-консалтинга.
2. Сущность, цели и задачи менеджмента-консалтинга.
3. Консультирование как услуга, процесс, экспертиза и метод.
4. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
5. Особенности управленческого консультирования в Российской Федерации.
6. Характеристика современного рынка консалтинговых услуг.

Тема 1.2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.

7. Критерии профессионализма консультантов.
8. Внутреннее и внешнее консультирование.
9. Внешние консультанты. Основные типы консалтинговых организаций.
10. Характеристика внутреннего консалтинга.
11. Роли консультанта в управленческом консультировании.
12. Организация как объект консалтинга. Понятие клиента консалтинговых организаций.
13. Роли клиента в управленческом консультировании.
14. Деловые и личностные характеристики консультанта.

Тема 1.3. Технология управленческого консультирования.

15. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе менеджмент-консалтинга.
16. Методы консультационной деятельности.
17. Процессное консультирование.
18. Экспертное консультирование.
19. Обучающее консультирование.
20. Планирования в управленческом консультировании.
21. Диагностика в управленческом консультировании.

22. Этап внедрения в управленческом консультировании.

Тема 1.4. Классификация консалтинговых услуг.

23. Формы и типы консалтинга.

24. Критерии классификации видов консалтинга.

25. Международная классификация консалтинговых услуг.

26. Предметная классификация.

27. Методологическая классификация.

28. Консультирование по общему управлению.

29. Финансовый консалтинг.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 2.1. Выбор консультанта

30. Главные причины обращения предприятий к консультантам.

31. Анализ спроса и предложения на рынке консалтинговых услуг.

32. Критерии выбора консалтинговой организации.

33. Принятие решения о приглашении консультантов.

34. Приглашение консультанта к участию в тендере (конкурсе).

35. Основные этапы проведения тендера (конкурса).

36. Определение потенциальной консультационной фирмы.

Тема 2.2. Оформление сотрудничества клиента и консультанта.

37. Формы соглашений между клиентом и консультантом.

38. Основные типы консультационных договоров.

39. Договор на предоставление консультационных услуг.

40. Соглашение о соблюдении конфиденциальности информации.

41. Техническое задание.

42. Продолжающийся (абонементный) договор.

43. Оформление результатов работы консультанта.

Тема 2.3. Процесс управленческого консультирования.

44. Стадии и этапы процесса управленческого консультирования.

45. Предпроектная стадия процесса управленческого консультирования.

46. Проектная стадия процесса управленческого консультирования.

47. Этап диагностики. Методы сбора и анализа информации.

48. Этап разработки и представления альтернативных предложений по необходимым изменениям в организации клиента.

49. Планирование действий консультанта: оценка альтернатив, выбор оптимального варианта, разработка плана реализации, обучение персонала.

50. Этап внедрения решений.

51. Послепроектная стадия процесса управленческого консультирования.

52. Завершение консультационных работ.

Тема 2.4. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению эффективности.

53. Основные виды консультационных отчетов.

54. Прямые и косвенные показатели эффективности консалтинговой деятельности.

55. Способы оценки результатов управленческого консультирования.

56. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмент-консалтинга.

56. Условия формирования цен на консультационные услуги.

57. Повременная и фиксированная оплата консультационных услуг.

58. Определение экономического эффекта от работы консультанта.

Тема 2.5. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга.

59. История возникновения и становления консалтинга.

60. Современный этап развития управленческого консультирования в мире и его особенности.

61. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.

62. Консалтинг как инструмент управления.

63. Перспективы развития менеджмент-консалтинга.

64. Менеджмент-консалтинг в оптимизации бизнес-процессов.

65. Значение цифровизации в менеджмент-консалтинге.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Менеджмент непроизводственной сферы»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы

Учебная дисциплина (модуль) «Менеджмент-консалтинг»

Курс 2 **Семестр** 4 **Форма обучения** очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Теоретические вопросы

1. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм.
2. Стадии и этапы процесса управленческого консультирования.
3. Экспертное консультирование.

Ситуационное задание

К Вам, как одному из учредителей консультационной организации обратилось предприятие «ВЕАПЛАСТ», которое занимается изготовлением металлопластиковых окон для населения по индивидуальным заказам. Предприятие завоевало авторитет, всегда своевременно выполняет заказы, цены на товар доступны для клиентов, однако в истекшем году объемы заказов значительно сократились. Прибыли нет.

Задание:

1. Определить перечень данных, которые необходимо собрать консультанту для диагностики состояния дел на предприятии.
2. Разработать варианты действий для выхода из создавшейся ситуации.

Экзаменатор:

Л. М. Дедяева

Утверждено на заседании кафедры «05» апреля 2024 г. (протокол № 12 от «05» апреля 2024 г.)

Зав. кафедрой:

Е.В. Тарасова