

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:42:39  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

**Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика управленческого  
консультирования**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Региональное управление и местное самоуправление**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очно-\_\_\_\_\_форма обучения**  
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Качан Светлана Михайловна, старший преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине(модулю)**  
**«Теория и практика управленческого**  
**консультирования»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине(модуле)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений. Дисциплины по выбору Б1.В.ДВ.02.
Формы текущего контроля	устный опрос, ситуационное задание, реферат, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<i>Показатели</i>	очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	7
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	32
Лекционные занятия	10
Семинарские занятия	20
Консультация	2
<b>Самостоятельная работа</b>	49
<b>КЭ/ / /</b>	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

<i>ПК-8.4: Демонстрирует способность генерировать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, применяя на практике технологии и методы управленческого консультирования</i>	
<b>Знать:</b>	
<b>Уровень 1</b>	основные технологии управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	основные технологии управленческого консультирования; методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	основные технологии управленческого консультирования; методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; особенности системы государственного и муниципального управления в аспекте применения основных технологий и методов управленческого консультирования.
<b>Уметь:</b>	
<b>Уровень 1</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования; использовать на практике методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования; использовать на практике методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; генерировать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, применяя на практике основные технологии и методы управленческого консультирования.
<b>Владеть:</b>	
<b>Уровень 1</b>	основными технологиями управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	основными технологиями управленческого консультирования; методикой выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	основными технологиями управленческого консультирования; методикой выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; навыками определения особенностей системы государственного и муниципального управления в аспекте применения основных технологий и методов управленческого консультирования.

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания контроль знаний по 1 разделу
<b>Раздел 2. Процесс и методы управленческого консультирования</b>				
4.	Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
5.	Тема 2.2. Методы управленческого консультирования	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
<b>Раздел 3. Поведение, коммуникации, диагностика в управленческом консультировании</b>				
6.	Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
7.	Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании. Эффективность консалтинговых услуг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат

**РАЗДЕЛ 2**

**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»**

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 дисциплины.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (очная форма обучения) представлено в Таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности  
(очная форма обучения)

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2			Раздел 3				
Темы	Т 1.1.	Т 1.2.	Т 1.3.	Контроль знаний по разделу 1	Т 2.1.	Т 2.2.	Контроль знаний по разделу 2	Т 3.1.	Т 3.2.	Контроль знаний по разделу 3	Научная составляющая	Сумма баллов за дисциплину
Виды работ:												
Лекции	1	1	1		1	1		1	1			
Семинарские занятия (устный опрос)	3	3	3		3	3		3	3			
Индивидуальные задания (подготовка сообщений)	3	3	3		3	3		3	3			
Самостоятельная работа (написание и защита реферата)	3	3	3		3	3		3	3			
Сумма баллов	10	10	10	7	10	10	7	10	10	7	9	100
Сумма баллов по разделу	37				27			27				

## **2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся очной формы обучения на семинарских занятиях**

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).

3 балла ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

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

2 балла – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1- 2 ошибки, которые сам же исправляет.

1 балл – 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.

## **Вопросы для устного опроса для проверки уровня сформированности компетенций**

### **Раздел 1. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования**

#### **Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования**

1. Почему даже опыт наиболее удачливых руководителей не всегда срабатывает в современных условиях?



2. Каковы основные этапы становления управленческого консультирования.
3. Какое определение можно дать управленческому консалтингу?
4. Кого называют участниками процесса консультирования?
5. В чем заключается взаимодействие консультанта и клиента?
6. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
7. Что можно отнести к инструментам консультационной деятельности?
8. Чем отличается реактивное управление организацией от пассивного?
9. Почему консультирование является частью процесса управления организацией?
10. Что собой представляет управленческое консультирование как задача?
11. Почему руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации?

## **Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов**

1. В чем заключается междисциплинарность консультирования?
2. Каковы основные функции консультантов по управлению?
3. Каковы основные причины обращения к консультантам?
4. Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по управленческому консультированию?
5. Какие Вам известны сложности работы консультантов по управлению?
6. Почему в организации существует потребность в организации непрерывного процесса консультирования?
7. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних?
8. В чем основные достоинства внешних консультантов по сравнению с внутренними?
9. Что решает проблемное консультирование?
10. Когда осуществляется консультирование по проекту?
11. Каковы преимущества консультирования по процессу?
12. В чем особенности управленческого консультирования в области администрирования?
13. Какие вопросы решает управленческое консультирование в области финансового менеджмента?
14. На чем сосредоточено внимание при консультировании по управлению персоналом?
15. Какие направления консультирования затрагивает управленческое консультирование в области маркетинга?
16. Что является предметом консультирования в области производственного менеджмента?
17. Что включают консультационные услуги в области информационных технологий?

## **Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг**

1. Как используется аутсорсинг в консалтинге?
2. Каковы типология консалтинга, в основе которой лежит успешность и масштабы деятельности?
3. Почему коучинг можно назвать одной из моделей управленческого консультирования?
4. Как осуществляется взаимодействие тренера и руководителя?
5. Какие вопросы обычно возникают у консультанта перед первой встречей с клиентом?
6. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?

7. Каковы нормы этики во взаимоотношениях между клиентом и консультантом?
8. Каковы принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
9. Каковы типичные ошибки консультанта?
10. Причины разочарований консультанта и клиента?
11. В чем преимущества иностранных консультационных компаний?
12. Как обеспечивается организация внутреннего консультирования?
13. Что является источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм?
14. Как составляется техническое задание на оказание консультационных услуг в рамках контракта?
15. Назовите этапы технологии консультационной деятельности.
16. Что является основой формирования качества консультационных услуг?
17. В чем заключаются критерии результативности консультационной работы?
18. В чем заключается оценка стиля консультирования?
19. Какие можно предложить варианты предоставления отчета клиенту?

## **Раздел 2. Процесс и методы управленческого консультирования**

### **Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинга**

1. Сколько стадий и какие именно составляют консультационный процесс?
2. Какова цель предварительной стадии консультационного процесса?
3. Какие процедуры в рамках консультационного процесса должны быть осуществлены на контрактной стадии?
4. В чем состоит важность послеконтрактной стадии консультационного процесса?
5. Каковы эффективные средства взаимодействия с консультантами и установления обратной связи?
6. Каким образом распределяются работы по этапам и срокам консультационного проекта?
7. Что включает в себя механизм внедрения предложений в рамках консультационного проекта?
8. Какими показателями определяется качество консультационного проекта?
9. По какой причине может быть не удовлетворен результатами сотрудничества клиент при или после реализации консультационного проекта?
10. По какой причине может быть не удовлетворен результатами сотрудничества консультант при или после реализации консультационного проекта?
11. Какими показателями определяется качество консультационного проекта?
12. Какие основные направления контроля при реализации консультационного проекта?
13. Какие различают виды и консультационных отчетов?
14. Какие преимущества и недостатки внешних консультантов?
15. Какие преимущества и недостатки внутренних консультантов?
16. Каким образом руководители должны контролировать и канализовать проблем организации?
17. По каким критериям могут быть классифицированы проблемы клиентской организации?
18. Чем определяется возможность решения проблем организации собственными силами?
19. Каковы причины и основания для обращения руководителя организации к консультантам?
20. В чем состоит назначение технического задания?
21. Какова структура и содержание технического задания?

## **Тема 2.2. Методы управленческого консультирования**

1. На какие группы делится управленческий консалтинг, в зависимости от типа управленческих задач?
2. Какими основными нормативными документами определены рамки управленческого консультирования в РФ?
3. Что чаще всего становится причиной обращения клиентов к специалистам по управленческому консалтингу?
4. Какими могут быть результаты, которые фирма получает от управленческого консалтинга?
5. Каковы основные характеристики экспертного подхода в управленческом консалтинге?
6. Каковы основные характеристики проектного подхода в управленческом консалтинге?
7. Каковы основные характеристики процессного подхода в управленческом консалтинге?
8. На какие вопросы помогает ответить SWOT-анализ в управленческом консультировании?
9. Каковы основные характеристики Бизнес-коучинга как системы методов в управленческом консультировании?

## **Раздел 3. Поведение, коммуникации, диагностика в управленческом консультировании**

### **Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании**

1. Каковы особенности коммуникации в управленческом консалтинге?
2. Кто является субъектами коммуникаций в управленческом консалтинге?
3. Что является предметом коммуникаций в управленческом консалтинге?
4. Регламентированы ли коммуникации в управленческом консалтинге?
5. Каковы основные формы коммуникаций в управленческом консалтинге?
6. Каковы основные поведенческие роли консультанта?
7. Каковы методы влияния консультанта на организацию клиента?
8. Какие психологические проблемы взаимодействия консультант-клиент могут возникать в управленческом консалтинге?
9. Какие основные составляющие мотивации и этики консультанта?
10. Каковы личностно-деловые качества консультанта?
11. Каковы основные составляющие информационного обеспечения управленческого консультирования?
12. Каковы основные составляющие документационного обеспечения управленческого консультирования?
13. Каковы основные составляющие технического обеспечения управленческого консультирования?

### **Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании. Эффективность консалтинговых услуг**

1. Какие существуют основные методы диагностики организаций в управленческом консультировании?
2. Какие различают подвиды диагностического интервью?
3. Какова схема развития формулировок проблем в организации?
4. В чем состоит позиционный анализ организации?
5. По какому критерию осуществляется измерение управляемости организаций?
6. Каким образом осуществляется оценка стиля управления руководителя организации?
7. Каких видов может быть диагностическое наблюдение за поведением в

организации?

8. В чем сущность наблюдения за совещаниями?

9. С какой целью осуществляется наблюдения за конкурентами?

10. Что представляют собой слабые сигналы?

11. В чем состоит сущность метода анкетирования в консультируемой организации?

12. При каких условиях должно проводиться тестирование в организации?

13. Что подразумевает процесс стандартизации теста?

14. Какова структура тестов, применяемых в управленческом консультировании?

15. В чем заключается принцип профессиональной компетентности при проведении тестирования?

16. В чем заключается принцип соблюдения культуры достоинства при проведении тестирования?

17. В чем заключается принцип открытости при проведении тестирования?

18. Какие методы относятся к методам самодиагностики организации?

19. В чем состоит сущность метода анализа «Жизненного цикла» организации?

20. В чем состоит сущность метода анализа управленческих ошибок?

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся очной формы обучения**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование для контроля знаний обучающихся.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

Оценка соответствует следующей шкале:

<b>Баллы</b>	<b>% правильных ответов</b>
3	75-100
2	51-75
1	25-50
0	менее 25

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

1) Управленческое консультирование зародилось:

а) в ходе промышленной революции;

б) в ходе научно-технического прогресса;

в) в ходе изменения общественного сознания;

г) в ходе развития и структуризации управленческого опыта.

2) Стратегический консалтинг – это :

а) анализ для управленческого персонала, включая аттестацию и выработка рекомендаций по итогам её проведения;

б) выработка краткосрочных и долгосрочных целей для достижения их;

в) проведение исследований и разработка маркетинговых стратегий компании;

г) все ответы верны.

3) Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является:

а) подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентской организацией проблемы;

б) знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения

проблем и методы работы с людьми;

в) наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания;

г) сведения об опыте и компетентности консультационной фирмы (консультанта).

4) Для оценки качества консультационного проекта в целом используется:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента — ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) сочетание экономических и социологических методов.

5) На какой стадии консультирования проводится планирование действий консультанта и клиента:

а) предварительной;

а) контрактной;

б) промежуточной;

в) послеконтрактной.

б) Что представляет собой процесс консультирования:

а) логистическую цепочку процедур;

а) выполнение совместными усилиями консультанта и клиента решения проблем;

б) осуществление изменений в клиентской организации;

в) все ответы верны.

7) Службой, которая является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы называется:

а) центр затрат;

б) центр прибыли;

в) центр работы с клиентами;

г) центр обслуживания.

8) В задачи консультанта входит:

а) исключить возможность потери бизнеса;

б) заниматься общими переговорами;

в) быть в центре внимания;

г) благоустраивать территориально предприятие.

9) Показателем качества консультационных услуг не является:

а) обходительность;

б) доверительность;

в) надежность;

г) грамотность.

10) Одним из методов расчета рыночных результатов консультационного проекта является:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента - ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) консультант и клиент определяют финансовые показатели фирмы клиента за месяц до начала консультационного проекта.

11) Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся:

а) по показателю прибыли;

б) по результатам эффективности;

в) по оценке значимости;

г) по показателю затрат.

12) Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы:

а) прямые и косвенные;

б) временные и фиксированные;

в) экономические и социальные;

г) они не делятся.

13) Кадровый консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

14) Четкая классификация видов деятельности в области управленческого консультирования:

а) применяется повсеместно;

б) применяется единоразово;

в) применяется редко;

г) не существует.

15) Какой из подходов управленческого консультирования характеризуется целевой направленностью и представляет собой создание и развитие конкретных проектов:

а) проектный;

б) экспертный;

в) процессный;

г) смешанный.

16) Результаты управленческого консалтинга делятся на:

а) возможные и невозможные;

б) посредственные и непосредственные;

в) количественные и качественные;

г) прямые и косвенные.

17) Экспертное консультирование может осуществляться в нескольких формах:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента — ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) все ответы верны.

18) Процессное консультирование представляет собой:

а) самостоятельная работа консультанта;

а) процесс написания консультантом отчета;

б) взаимодействие консультанта с клиентом;

в) Процесс непосредственного производства.

19) Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования не являются:

а) Конституция государства;

а) Гражданский кодекс;

б) Уголовный кодекс;

в) нет верного ответа.

20) Маркетинговый консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий,

функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

21) Основными принципами управленческого консалтинга являются:

- а) конкретность;
- б) системность;
- в) креативность и эффективность;
- г) все ответы верны

22) Экспертный подход заключается в:

- а) изучение существующей структуры управления компанией;
- б) выявление её особых и проблемных участков;
- в) разработку экспертных рекомендаций и их внедрение в практику;
- г) все ответы верны

23) Опытные консультанты используют следующие методы:

- а) вовлечения клиента в процесс консультирования и регулярного информирования клиента о происходящем;
- б) предоставления кратких, четких отчетов и проведение презентаций;
- в) обучения клиента и участие в реализации предложений;
- г) все ответы верны.

24) Основная цель управленческого консалтинга состоит в:

- а) повышении эффективности деятельности компании и выявлении факторов, этому препятствующих;
- б) оптимизации систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации;
- в) проведении исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;
- г) выработке стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации.

25) Консультирование подразделяется на следующие виды:

- а) научное и производственное;
- б) федеральное и региональное;
- в) экспертное и процессное;
- г) экспериментальное и организационное.

26). К расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования привели:

- а) прогресс в структуризации управленческого развития;
- б) ряд изменений в управленческом консультировании;
- в) недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности;
- г) преимущества управленческого консультирования.

27) Важнейшей частью взаимодействия консультант – клиент является:

- а) удовлетворения;
- б) личная совместимость;
- в) атмосфера;
- г) результат.

28) К имиджу консультационной фирмы (консультанта) не относится:

- а) репутация (известность) в деловой сфере;
- а) репутация (известность) среди консультантов;
- б) книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами;
- в) знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми.

29) Стратегический консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальныx планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

30) Основными принципами управленческого консалтинга являются:

а) конкретность и системность;

а) креативность и эффективность

б) системность и креативность;

в) все ответы верны.



### 2.3.Рекомендации по оцениванию реферата обучающихся

Максимальное количество баллов	Критерии
3	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему 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.
2	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.
1	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.
0	Выставляется обучающемуся если работа 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 для проверки уровня сформированности компетенций

1. Консультирование как бизнес.
2. Понятие о консультировании.
3. Виды и области консультирования.
4. Консультационные услуги в различных областях управления.
5. Масштабы консультирования как бизнеса.
6. Динамика роста консультационных услуг в мире.
7. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
8. Возможные роли консультанта.
9. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.
10. I Этап консультационного проекта. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

11. II Этап консультационного проекта. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.
12. III Этап консультационного проекта. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.
13. IV Этап консультационного проекта. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.
14. Проблема консультант-клиентских отношений.
15. Консультационный проект с точки зрения заказчика.
16. Роль заказчика в консультационном проекте.
17. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
18. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
19. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
20. Этические проблемы консультирования.
21. Понятие о корпоративной культуре. Дискуссии вокруг этого понятия.
22. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.
23. Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.
24. Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.
25. Проблема диагностики корпоративной культуры. Проблема формирования корпоративной культуры.
26. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.
27. Организационная диагностика
28. Цели организационной диагностики.
29. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций.
30. История организации как источник информации при организационной диагностике.
31. Системный подход к организационной диагностике.
32. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).
33. Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа).
34. Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.
35. Проведение опросов. Правила составления анкет.
36. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.
37. Включенное наблюдение. Изучение документов.
38. Типы документов для изучения.
39. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики.
40. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
41. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.
42. Понятие об организационной интервенции.
43. Типология интервенций.
44. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции.
45. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.
46. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
47. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.

48. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
49. Области и специфика экспертного консультирования
50. Консультирование в области финансового менеджмента.
51. Аудит как форма консультирования.
52. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана.
53. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).
54. Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.
55. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.
56. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
57. Преимущества и ограничения процессного консультирования.
58. Системный характер процессного консультирования.
59. Кругозор процессного консультанта.
60. Профессиональные навыки процессного консультанта.
61. Фасилитаторство. Управление конфликтами.
62. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
63. Маркетинг консалтинговых услуг
64. Рынок консультационных услуг и его динамика. Определение сегмента рынка, оценка его объема.
65. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
66. Этические аспекты конкуренции в области консультирования. Профессиональные публикации как элемент маркетинга.
67. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.
68. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.
69. Бюджет консультационного проекта.
70. Платные и бесплатные услуги консультанта.
71. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
72. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени.
73. Налогообложение консультационных услуг
74. Перспективы развития управленческого консультирования.
75. Потребность организаций в консультационных услугах.
76. Особенности менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

## 2.4.Рекомендации по оцениванию сообщений (докладов)

Оценивание результатов подготовки обучающимися докладов на семинарском занятии осуществляется в соответствии со следующими критериями:

Максимальное количество баллов	Критерии
3	<p>Обучающийся: при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем.</p> <p>Обучающийся: знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике.</p> <p>Обучающийся: грамотно раскрыл актуальность выбранной темы; точно выделил проблему; определил содержание и составляющие; использовал источники отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информацию нормативно правового характера; демонстрирует хорошие аналитические способности, необходимые для минимизации негативных факторов порождающих появление проблем; способен обосновать целесообразность своих подходов обеспечивающих решение выделенных проблем и сделать выводы; в процессе дискуссии свободно и профессионально отвечает на поставленные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено в соответствии с требованиями методических рекомендаций.</p>
2	<p>Обучающийся при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания, но не в полной мере владеет научной терминологией.</p> <p>Обучающийся владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме, а также методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов. Вместе с тем, проявление творческих способностей, необходимых для анализа причин появления негативных факторов требует дополнительного развития.</p> <p>Обучающийся в процессе дискуссии допускал ошибки, заминки, которые исправлял самостоятельно при наводящих вопросах, но затруднился с ответами на задаваемые дополнительные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено с незначительными отступлениями от требований методических рекомендаций</p>
1	<p>Обучающимся: при изложении материал приведена неполная аргументация, с неточностями в определении понятий или формулировке определений; материал излагается непоследовательно.</p> <p>Обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, на 50% дополнительных вопросов им даны неверные ответы.</p> <p>Выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций</p>

0	<p>При ответе обучающегося обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала. Материал излагается неуверенно, беспорядочно, даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.</p> <p>Подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с не выполнением требований методических рекомендаций.</p>
---	--

### **Тематика сообщений (докладов) для проверки уровня сформированности компетенций**

1. Виды и области управленческого консультирования.
2. Масштабы консультирования как бизнеса.
3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.
4. Роли консультанта в консультационном проекте.
5. Возникновение управленческого консалтинга и основные этапы его развития.
6. История управленческого консультирования.
7. Классификация и структура консалтинговых услуг.
8. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
9. Классификация консалтинговых фирм и особенности развития управленческого консультирования.
10. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
11. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг.
12. Международная классификация услуг управленческого консультирования.
13. Методы управленческого консультирования.
14. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.
15. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
16. Решения в системе управленческого консультирования.
17. Российская классификация услуг управленческого консультирования.
18. Структура консалтинговых фирм.
19. Территориальная интеграция консультантов и создание объединений консультантов.
20. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
21. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
22. Ценообразование на консалтинговые услуги.
23. Особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа.
24. Особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики.
25. Особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции.
26. Особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.
27. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
28. Роль заказчика в консультационном проекте.
29. Типы заказчиков и методы их определения.

30. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного
31. проекта.
32. Этические проблемы консультирования.
33. Методы организационной диагностики.
34. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
35. Понятие организационной интервенции и ее виды.
36. Особенности разработки системных интервенций.
37. 18. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
38. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
39. Аудит как форма консультирования.
40. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
41. Специфика юридического консультирования.
42. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
43. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
44. Преимущества и ограничения процессного подхода.
45. Системный характер процессного консультирования.
46. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.
47. Специфика фасилитаторства.
48. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
49. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
50. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
51. Консультирование как outsourcing.
52. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
53. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
54. Компоненты бюджета консультационного проекта.
55. Схемы оплаты консультационных услуг.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Виды и области управленческого консультирования.
2. Масштабы консультирования как бизнеса.
3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.
4. Роли консультанта в консультационном проекте.
5. Возникновение управленческого консалтинга и основные этапы его развития.
6. История управленческого консультирования.
7. Классификация и структура консалтинговых услуг.
8. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
9. Классификация консалтинговых фирм и особенности развития управленческого консультирования.
10. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
11. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг.
12. Международная классификация услуг управленческого консультирования.
13. Методы управленческого консультирования.
14. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.
15. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
16. Решения в системе управленческого консультирования.
17. Российская классификация услуг управленческого консультирования.
18. Структура консалтинговых фирм.
19. Территориальная интеграция консультантов и создание объединений консультантов.
20. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
21. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
22. Ценообразование на консалтинговые услуги.
23. Особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа.
24. Особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики.
25. Особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции.
26. Особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.
27. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
28. Роль заказчика в консультационном проекте.
29. Типы заказчиков и методы их определения.
30. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
31. Этические проблемы консультирования.
32. Методы организационной диагностики.
33. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
34. Понятие организационной интервенции и ее виды.
35. Особенности разработки системных интервенций.
36. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
37. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
38. Аудит как форма консультирования.
39. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
40. Специфика юридического консультирования.
- 41.

42. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
43. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
44. Преимущества и ограничения процессного подхода.
45. Системный характер процессного консультирования.
46. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.
47. Специфика фасилитаторства.
48. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
49. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
50. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
51. Консультирование как outsourcing.
52. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
53. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
54. Компоненты бюджета консультационного проекта.
55. Схемы оплаты консультационных услуг.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** «Региональное управление и местное самоуправление»  
**Кафедра** Теории управления и государственного администрирования  
**Учебная дисциплина** Теория и практика управленческого консультирования  
**Курс** 4 **Семестр** 7 **Форма обучения** очно-заочная

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

**Теоретические вопросы.**

1. Стадии процесса управленческого консультирования.
2. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.

**Практическое задание.** Разработайте консультационный проект. Обязательно описать миссию и цели организации. Охарактеризовать организационную структуру управления организации.

Провести анализа компании, применения таких инструментов, как, например, SWOT-анализ; матрицу оценки рисков; методы активизации творческого мышления; бизнес-модель и ее компоненты и пр.

Оценить предлагаемые по итогам проведения анализа рекомендации и организационно-управленческие решения в рамках проекта, в том числе с учетом их социальной значимости, оценки условий и последствий предлагаемых решений.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ С.М. Качан

Утверждено на заседании кафедры «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. (протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.В. Хасанова



**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине(модулю)**  
**«Теория и практика управленческого**  
**консультирования»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине(модуле)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений. Дисциплины по выбору Б1.В.ДВ.02.
Формы текущего контроля	устный опрос, ситуационное задание, реферат, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<i>Показатели</i>	очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	7
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	32
Лекционные занятия	10
Семинарские занятия	20
Консультация	2
<b>Самостоятельная работа</b>	49
<b>Контроль</b>	27
<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

<i>ПК-8.4: Демонстрирует способность генерировать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, применяя на практике технологии и методы управленческого консультирования</i>	
<b>Знать:</b>	
<b>Уровень 1</b>	основные технологии управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	основные технологии управленческого консультирования; методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	основные технологии управленческого консультирования; методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; особенности системы государственного и муниципального управления в аспекте применения основных технологий и методов управленческого консультирования.
<b>Уметь:</b>	
<b>Уровень 1</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования; использовать на практике методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	применять на практике основные технологии управленческого консультирования; использовать на практике методику выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; генерировать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, применяя на практике основные технологии и методы управленческого консультирования.
<b>Владеть:</b>	
<b>Уровень 1</b>	основными технологиями управленческого консультирования;
<b>Уровень 2</b>	основными технологиями управленческого консультирования; методикой выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
<b>Уровень 3</b>	основными технологиями управленческого консультирования; методикой выявления, описания и разработки рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем; навыками определения особенностей системы государственного и муниципального управления в аспекте применения основных технологий и методов управленческого консультирования.

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, сообщение, ситуационные задания контроль знаний по 1 разделу
<b>Раздел 2. Процесс и методы управленческого консультирования</b>				
4.	Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
5.	Тема 2.2. Методы управленческого консультирования	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
<b>Раздел 3. Поведение, коммуникации, диагностика в управленческом консультировании</b>				
6.	Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат
7.	Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании. Эффективность консалтинговых услуг	7	ПК-8.4	Устный опрос, доклад, ситуационные задания реферат

**РАЗДЕЛ 2**

**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»**

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 дисциплины.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (очная форма обучения) представлено в Таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности  
(очная форма обучения)

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2			Раздел 3				
Темы	Т 1.1.	Т 1.2.	Т 1.3.	Контроль знаний по разделу 1	Т 2.1.	Т 2.2.	Контроль знаний по разделу 2	Т 3.1.	Т 3.2.	Контроль знаний по разделу 3	Научная составляющая	Сумма баллов за дисциплину
Виды работ:												
Лекции	1	1	1		1	1		1	1			
Семинарские занятия (устный опрос)	3	3	3		3	3		3	3			
Индивидуальные задания (подготовка сообщений)	3	3	3		3	3		3	3			
Самостоятельная работа (написание и защита реферата)	3	3	3		3	3		3	3			
Сумма баллов	10	10	10	7	10	10	7	10	10	7	9	100
Сумма баллов по разделу	37				27			27				

## **2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся очной формы обучения на семинарских занятиях**

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).

3 балла ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

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

2 балла – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1- 2 ошибки, которые сам же исправляет.

1 балл – 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.

## **Вопросы для устного опроса для проверки уровня сформированности компетенций**

### **Раздел 1. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования**

#### **Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования**

1. Почему даже опыт наиболее удачливых руководителей не всегда срабатывает в современных условиях?



2. Каковы основные этапы становления управленческого консультирования.
3. Какое определение можно дать управленческому консалтингу?
4. Кого называют участниками процесса консультирования?
5. В чем заключается взаимодействие консультанта и клиента?
6. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
7. Что можно отнести к инструментам консультационной деятельности?
8. Чем отличается реактивное управление организацией от пассивного?
9. Почему консультирование является частью процесса управления организацией?
10. Что собой представляет управленческое консультирование как задача?
11. Почему руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации?

## **Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов**

1. В чем заключается междисциплинарность консультирования?
2. Каковы основные функции консультантов по управлению?
3. Каковы основные причины обращения к консультантам?
4. Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по управленческому консультированию?
5. Какие Вам известны сложности работы консультантов по управлению?
6. Почему в организации существует потребность в организации непрерывного процесса консультирования?
7. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних?
8. В чем основные достоинства внешних консультантов по сравнению с внутренними?
9. Что решает проблемное консультирование?
10. Когда осуществляется консультирование по проекту?
11. Каковы преимущества консультирования по процессу?
12. В чем особенности управленческого консультирования в области администрирования?
13. Какие вопросы решает управленческое консультирование в области финансового менеджмента?
14. На чем сосредоточено внимание при консультировании по управлению персоналом?
15. Какие направления консультирования затрагивает управленческое консультирование в области маркетинга?
16. Что является предметом консультирования в области производственного менеджмента?
17. Что включают консультационные услуги в области информационных технологий?

## **Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг**

1. Как используется аутсорсинг в консалтинге?
2. Каковы типология консалтинга, в основе которой лежит успешность и масштабы деятельности?
3. Почему коучинг можно назвать одной из моделей управленческого консультирования?
4. Как осуществляется взаимодействие тренера и руководителя?
5. Какие вопросы обычно возникают у консультанта перед первой встречей с клиентом?
6. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?

7. Каковы нормы этики во взаимоотношениях между клиентом и консультантом?
8. Каковы принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
9. Каковы типичные ошибки консультанта?
10. Причины разочарований консультанта и клиента?
11. В чем преимущества иностранных консультационных компаний?
12. Как обеспечивается организация внутреннего консультирования?
13. Что является источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм?
14. Как составляется техническое задание на оказание консультационных услуг в рамках контракта?
15. Назовите этапы технологии консультационной деятельности.
16. Что является основой формирования качества консультационных услуг?
17. В чем заключаются критерии результативности консультационной работы?
18. В чем заключается оценка стиля консультирования?
19. Какие можно предложить варианты предоставления отчета клиенту?

## **Раздел 2. Процесс и методы управленческого консультирования**

### **Тема 2.1. Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинга**

1. Сколько стадий и какие именно составляют консультационный процесс?
2. Какова цель предварительной стадии консультационного процесса?
3. Какие процедуры в рамках консультационного процесса должны быть осуществлены на контрактной стадии?
4. В чем состоит важность послеконтрактной стадии консультационного процесса?
5. Каковы эффективные средства взаимодействия с консультантами и установления обратной связи?
6. Каким образом распределяются работы по этапам и срокам консультационного проекта?
7. Что включает в себя механизм внедрения предложений в рамках консультационного проекта?
8. Какими показателями определяется качество консультационного проекта?
9. По какой причине может быть не удовлетворен результатами сотрудничества клиент при или после реализации консультационного проекта?
10. По какой причине может быть не удовлетворен результатами сотрудничества консультант при или после реализации консультационного проекта?
11. Какими показателями определяется качество консультационного проекта?
12. Какие основные направления контроля при реализации консультационного проекта?
13. Какие различают виды и консультационных отчетов?
14. Какие преимущества и недостатки внешних консультантов?
15. Какие преимущества и недостатки внутренних консультантов?
16. Каким образом руководители должны контролировать и канализовать проблем организации?
17. По каким критериям могут быть классифицированы проблемы клиентской организации?
18. Чем определяется возможность решения проблем организации собственными силами?
19. Каковы причины и основания для обращения руководителя организации к консультантам?
20. В чем состоит назначение технического задания?
21. Какова структура и содержание технического задания?

## **Тема 2.2. Методы управленческого консультирования**

1. На какие группы делится управленческий консалтинг, в зависимости от типа управленческих задач?
2. Какими основными нормативными документами определены рамки управленческого консультирования в РФ?
3. Что чаще всего становится причиной обращения клиентов к специалистам по управленческому консалтингу?
4. Какими могут быть результаты, которые фирма получает от управленческого консалтинга?
5. Каковы основные характеристики экспертного подхода в управленческом консалтинге?
6. Каковы основные характеристики проектного подхода в управленческом консалтинге?
7. Каковы основные характеристики процессного подхода в управленческом консалтинге?
8. На какие вопросы помогает ответить SWOT-анализ в управленческом консультировании?
9. Каковы основные характеристики Бизнес-коучинга как системы методов в управленческом консультировании?

## **Раздел 3. Поведение, коммуникации, диагностика в управленческом консультировании**

### **Тема 3.1. Поведение и коммуникации в управленческом консультировании**

1. Каковы особенности коммуникации в управленческом консалтинге?
2. Кто является субъектами коммуникаций в управленческом консалтинге?
3. Что является предметом коммуникаций в управленческом консалтинге?
4. Регламентированы ли коммуникации в управленческом консалтинге?
5. Каковы основные формы коммуникаций в управленческом консалтинге?
6. Каковы основные поведенческие роли консультанта?
7. Каковы методы влияния консультанта на организацию клиента?
8. Какие психологические проблемы взаимодействия консультант-клиент могут возникать в управленческом консалтинге?
9. Какие основные составляющие мотивации и этики консультанта?
10. Каковы личностно-деловые качества консультанта?
11. Каковы основные составляющие информационного обеспечения управленческого консультирования?
12. Каковы основные составляющие документационного обеспечения управленческого консультирования?
13. Каковы основные составляющие технического обеспечения управленческого консультирования?

### **Тема 3.2. Методы диагностики и самодиагностики в управленческом консультировании. Эффективность консалтинговых услуг**

1. Какие существуют основные методы диагностики организаций в управленческом консультировании?
2. Какие различают подвиды диагностического интервью?
3. Какова схема развития формулировок проблем в организации?
4. В чем состоит позиционный анализ организации?
5. По какому критерию осуществляется измерение управляемости организаций?
6. Каким образом осуществляется оценка стиля управления руководителя организации?
7. Каких видов может быть диагностическое наблюдение за поведением в

организации?

8. В чем сущность наблюдения за совещаниями?

9. С какой целью осуществляется наблюдения за конкурентами?

10. Что представляют собой слабые сигналы?

11. В чем состоит сущность метода анкетирования в консультируемой организации?

12. При каких условиях должно проводиться тестирование в организации?

13. Что подразумевает процесс стандартизации теста?

14. Какова структура тестов, применяемых в управленческом консультировании?

15. В чем заключается принцип профессиональной компетентности при проведении тестирования?

16. В чем заключается принцип соблюдения культуры достоинства при проведении тестирования?

17. В чем заключается принцип открытости при проведении тестирования?

18. Какие методы относятся к методам самодиагностики организации?

19. В чем состоит сущность метода анализа «Жизненного цикла» организации?

20. В чем состоит сущность метода анализа управленческих ошибок?

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся очной формы обучения**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование для контроля знаний обучающихся.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

Оценка соответствует следующей шкале:

<b>Баллы</b>	<b>% правильных ответов</b>
3	75-100
2	51-75
1	25-50
0	менее 25

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

1) Управленческое консультирование зародилось:

а) в ходе промышленной революции;

б) в ходе научно-технического прогресса;

в) в ходе изменения общественного сознания;

г) в ходе развития и структуризации управленческого опыта.

2) Стратегический консалтинг – это :

а) анализ для управленческого персонала, включая аттестацию и выработка рекомендаций по итогам её проведения;

б) выработка краткосрочных и долгосрочных целей для достижения их;

в) проведение исследований и разработка маркетинговых стратегий компании;

г) все ответы верны.

3) Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является:

а) подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентской организацией проблемы;

б) знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения

проблем и методы работы с людьми;

в) наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания;

г) сведения об опыте и компетентности консультационной фирмы (консультанта).

4) Для оценки качества консультационного проекта в целом используется:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента — ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) сочетание экономических и социологических методов.

5) На какой стадии консультирования проводится планирование действий консультанта и клиента:

а) предварительной;

а) контрактной;

б) промежуточной;

в) послеконтрактной.

б) Что представляет собой процесс консультирования:

а) логистическую цепочку процедур;

а) выполнение совместными усилиями консультанта и клиента решения проблем;

б) осуществление изменений в клиентской организации;

в) все ответы верны.

7) Службой, которая является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы называется:

а) центр затрат;

б) центр прибыли;

в) центр работы с клиентами;

г) центр обслуживания.

8) В задачи консультанта входит:

а) исключить возможность потери бизнеса;

б) заниматься общими переговорами;

в) быть в центре внимания;

г) благоустраивать территориально предприятие.

9) Показателем качества консультационных услуг не является:

а) обходительность;

б) доверительность;

в) надежность;

г) грамотность.

10) Одним из методов расчета рыночных результатов консультационного проекта является:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента - ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) консультант и клиент определяют финансовые показатели фирмы клиента за месяц до начала консультационного проекта.

11) Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся:

а) по показателю прибыли;

б) по результатам эффективности;

в) по оценке значимости;

г) по показателю затрат.

12) Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы:

а) прямые и косвенные;

б) временные и фиксированные;

в) экономические и социальные;

г) они не делятся.

13) Кадровый консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

14) Четкая классификация видов деятельности в области управленческого консультирования:

а) применяется повсеместно;

б) применяется единоразово;

в) применяется редко;

г) не существует.

15) Какой из подходов управленческого консультирования характеризуется целевой направленностью и представляет собой создание и развитие конкретных проектов:

а) проектный;

б) экспертный;

в) процессный;

г) смешанный.

16) Результаты управленческого консалтинга делится на:

а) возможные и невозможные;

б) посредственные и непосредственные;

в) количественные и качественные;

г) прямые и косвенные.

17) Экспертное консультирование может осуществляться в нескольких формах:

а) совет, экспресс-анализ и углубленный анализ;

б) вопрос клиента — ответ консультанта;

в) письменный отчет;

г) все ответы верны.

18) Процессное консультирование представляет собой:

а) самостоятельная работа консультанта;

а) процесс написания консультантом отчета;

б) взаимодействие консультанта с клиентом;

в) Процесс непосредственного производства.

19) Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования не являются:

а) Конституция государства;

а) Гражданский кодекс;

б) Уголовный кодекс;

в) нет верного ответа.

20) Маркетинговый консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий,

функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

21) Основными принципами управленческого консалтинга являются:

- а) конкретность;
- б) системность;
- в) креативность и эффективность;
- г) все ответы верны

22) Экспертный подход заключается в:

- а) изучение существующей структуры управления компанией;
- б) выявление её особых и проблемных участков;
- в) разработку экспертных рекомендаций и их внедрение в практику;
- г) все ответы верны

23) Опытные консультанты используют следующие методы:

- а) вовлечения клиента в процесс консультирования и регулярного информирования клиента о происходящем;
- б) предоставления кратких, четких отчетов и проведение презентаций;
- в) обучения клиента и участие в реализации предложений;
- г) все ответы верны.

24) Основная цель управленческого консалтинга состоит в:

- а) повышении эффективности деятельности компании и выявлении факторов, этому препятствующих;
- б) оптимизации систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации;
- в) проведении исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;
- г) выработке стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации.

25) Консультирование подразделяется на следующие виды:

- а) научное и производственное;
- б) федеральное и региональное;
- в) экспертное и процессное;
- г) экспериментальное и организационное.

26). К расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования привели:

- а) прогресс в структуризации управленческого развития;
- б) ряд изменений в управленческом консультировании;
- в) недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности;
- г) преимущества управленческого консультирования.

27) Важнейшей частью взаимодействия консультант – клиент является:

- а) удовлетворения;
- б) личная совместимость;
- в) атмосфера;
- г) результат.

28) К имиджу консультационной фирмы (консультанта) не относится:

- а) репутация (известность) в деловой сфере;
- а) репутация (известность) среди консультантов;
- б) книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами;
- в) знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми.

29) Стратегический консалтинг – это:

а) выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации;

б) проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании;

в) анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения;

г) анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

30) Основными принципами управленческого консалтинга являются:

а) конкретность и системность;

а) креативность и эффективность

б) системность и креативность;

в) все ответы верны.



### 2.3.Рекомендации по оцениванию реферата обучающихся

Максимальное количество баллов	Критерии
3	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему 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.
2	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.
1	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.
0	Выставляется обучающемуся если работа 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 для проверки уровня сформированности компетенций

1. Консультирование как бизнес.
2. Понятие о консультировании.
3. Виды и области консультирования.
4. Консультационные услуги в различных областях управления.
5. Масштабы консультирования как бизнеса.
6. Динамика роста консультационных услуг в мире.
7. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
8. Возможные роли консультанта.
9. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.
10. I Этап консультационного проекта. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

11. II Этап консультационного проекта. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.
12. III Этап консультационного проекта. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.
13. IV Этап консультационного проекта. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.
14. Проблема консультант-клиентских отношений.
15. Консультационный проект с точки зрения заказчика.
16. Роль заказчика в консультационном проекте.
17. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
18. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
19. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
20. Этические проблемы консультирования.
21. Понятие о корпоративной культуре. Дискуссии вокруг этого понятия.
22. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.
23. Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.
24. Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.
25. Проблема диагностики корпоративной культуры. Проблема формирования корпоративной культуры.
26. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.
27. Организационная диагностика
28. Цели организационной диагностики.
29. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций.
30. История организации как источник информации при организационной диагностике.
31. Системный подход к организационной диагностике.
32. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).
33. Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа).
34. Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.
35. Проведение опросов. Правила составления анкет.
36. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.
37. Включенное наблюдение. Изучение документов.
38. Типы документов для изучения.
39. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики.
40. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
41. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.
42. Понятие об организационной интервенции.
43. Типология интервенций.
44. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции.
45. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.
46. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
47. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.

48. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций раз-личных типов.
49. Области и специфика экспертного консультирования
50. Консультирование в области финансового менеджмента.
51. Аудит как форма консультирования.
52. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана.
53. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).
54. Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.
55. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.
56. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
57. Преимущества и ограничения процессного консультирования.
58. Системный характер процессного консультирования.
59. Кругозор процессного консультанта.
60. Профессиональные навыки процессного консультанта.
61. Фасилитаторство. Управление конфликтами.
62. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
63. Маркетинг консалтинговых услуг
64. Рынок консультационных услуг и его динамика. Определение сегмента рынка, оценка его объема.
65. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
66. Этические аспекты конкуренции в области консультирования. Профессиональные публикации как элемент маркетинга.
67. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.
68. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.
69. Бюджет консультационного проекта.
70. Платные и бесплатные услуги консультанта.
71. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
72. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени.
73. Налогообложение консультационных услуг
74. Перспективы развития управленческого консультирования.
75. Потребность организаций в консультационных услугах.
76. Особенности менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

## 2.4.Рекомендации по оцениванию сообщений (докладов)

Оценивание результатов подготовки обучающимися докладов на семинарском занятии осуществляется в соответствии со следующими критериями:

Максимальное количество баллов	Критерии
3	<p>Обучающийся: при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем.</p> <p>Обучающийся: знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике.</p> <p>Обучающийся: грамотно раскрыл актуальность выбранной темы; точно выделил проблему; определил содержание и составляющие; использовал источники отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информацию нормативно правового характера; демонстрирует хорошие аналитические способности, необходимые для минимизации негативных факторов порождающих появление проблем; способен обосновать целесообразность своих подходов обеспечивающих решение выделенных проблем и сделать выводы; в процессе дискуссии свободно и профессионально отвечает на поставленные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено в соответствии с требованиями методических рекомендаций.</p>
2	<p>Обучающийся при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания, но не в полной мере владеет научной терминологией.</p> <p>Обучающийся владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме, а также методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов. Вместе с тем, проявление творческих способностей, необходимых для анализа причин появления негативных факторов требует дополнительного развития.</p> <p>Обучающийся в процессе дискуссии допускал ошибки, заминки, которые исправлял самостоятельно при наводящих вопросах, но затруднился с ответами на задаваемые дополнительные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено с незначительными отступлениями от требований методических рекомендаций</p>
1	<p>Обучающимся: при изложении материал приведена неполная аргументация, с неточностями в определении понятий или формулировке определений; материал излагается непоследовательно.</p> <p>Обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, на 50% дополнительных вопросов им даны неверные ответы.</p> <p>Выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций</p>

0	<p>При ответе обучающегося обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала. Материал излагается неуверенно, беспорядочно, даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.</p> <p>Подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с не выполнением требований методических рекомендаций.</p>
---	--

### **Тематика сообщений (докладов) для проверки уровня сформированности компетенций**

1. Виды и области управленческого консультирования.
2. Масштабы консультирования как бизнеса.
3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.
4. Роли консультанта в консультационном проекте.
5. Возникновение управленческого консалтинга и основные этапы его развития.
6. История управленческого консультирования.
7. Классификация и структура консалтинговых услуг.
8. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
9. Классификация консалтинговых фирм и особенности развития управленческого консультирования.
10. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
11. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг.
12. Международная классификация услуг управленческого консультирования.
13. Методы управленческого консультирования.
14. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.
15. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
16. Решения в системе управленческого консультирования.
17. Российская классификация услуг управленческого консультирования.
18. Структура консалтинговых фирм.
19. Территориальная интеграция консультантов и создание объединений консультантов.
20. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
21. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
22. Ценообразование на консалтинговые услуги.
23. Особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа.
24. Особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики.
25. Особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции.
26. Особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.
27. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
28. Роль заказчика в консультационном проекте.
29. Типы заказчиков и методы их определения.

30. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного
31. проекта.
32. Этические проблемы консультирования.
33. Методы организационной диагностики.
34. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
35. Понятие организационной интервенции и ее виды.
36. Особенности разработки системных интервенций.
37. 18. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
38. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
39. Аудит как форма консультирования.
40. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
41. Специфика юридического консультирования.
42. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
43. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
44. Преимущества и ограничения процессного подхода.
45. Системный характер процессного консультирования.
46. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.
47. Специфика фасилитаторства.
48. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
49. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
50. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
51. Консультирование как outsourcing.
52. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
53. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
54. Компоненты бюджета консультационного проекта.
55. Схемы оплаты консультационных услуг.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Виды и области управленческого консультирования.
2. Масштабы консультирования как бизнеса.
3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.
4. Роли консультанта в консультационном проекте.
5. Возникновение управленческого консалтинга и основные этапы его развития.
6. История управленческого консультирования.
7. Классификация и структура консалтинговых услуг.
8. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
9. Классификация консалтинговых фирм и особенности развития управленческого консультирования.
10. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
11. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг.
12. Международная классификация услуг управленческого консультирования.
13. Методы управленческого консультирования.
14. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.
15. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
16. Решения в системе управленческого консультирования.
17. Российская классификация услуг управленческого консультирования.
18. Структура консалтинговых фирм.
19. Территориальная интеграция консультантов и создание объединений консультантов.
20. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
21. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
22. Ценообразование на консалтинговые услуги.
23. Особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа.
24. Особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики.
25. Особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции.
26. Особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.
27. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
28. Роль заказчика в консультационном проекте.
29. Типы заказчиков и методы их определения.
30. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
31. Этические проблемы консультирования.
32. Методы организационной диагностики.
33. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
34. Понятие организационной интервенции и ее виды.
35. Особенности разработки системных интервенций.
36. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
37. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
38. Аудит как форма консультирования.
39. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
40. Специфика юридического консультирования.
- 41.

42. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
43. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
44. Преимущества и ограничения процессного подхода.
45. Системный характер процессного консультирования.
46. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.
47. Специфика фасилитаторства.
48. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
49. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
50. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
51. Консультирование как outsourcing.
52. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
53. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
54. Компоненты бюджета консультационного проекта.
55. Схемы оплаты консультационных услуг.



Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** «Региональное управление и местное самоуправление»  
**Кафедра** Теории управления и государственного администрирования  
**Учебная дисциплина** Теория и практика управленческого консультирования  
**Курс** 4 **Семестр** 7 **Форма обучения** очно-заочная

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

**Теоретические вопросы.**

1. Стадии процесса управленческого консультирования.
2. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.

**Практическое задание.** Разработайте консультационный проект. Обязательно описать миссию и цели организации. Охарактеризовать организационную структуру управления организации.

Провести анализа компании, применения таких инструментов, как, например, SWOT-анализ; матрицу оценки рисков; методы активизации творческого мышления; бизнес-модель и ее компоненты и пр.

Оценить предлагаемые по итогам проведения анализа рекомендации и организационно-управленческие решения в рамках проекта, в том числе с учетом их социальной значимости, оценки условий и последствий предлагаемых решений.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ С.М. Качан

Утверждено на заседании кафедры «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. (протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.В. Хасанова