

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 18.09.2023 16:22:02  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного  
управления



## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания к практическим занятиям для студентов  
направления подготовки 38.03.04 Государственное и  
муниципальное управление

Курск 2022

УДК 338.24

Составитель: О.В. Емельянова

Рецензент

Доктор экономических наук *М.А. Пархомчук*

**Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности:** методические указания к практическим занятиям для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Емельянова. – Курск, 2022. – 50 с.:– Библиогр.: с. 50.

Методические указания составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедры международных отношений и государственного управления ЮЗГУ. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания; включают общие положения, содержание лабораторных работ, используемые технологии в профессиональной деятельности, формы контроля знаний, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной, заочной, очно-заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 2,9. Уч.-изд.л. 2,6. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040,г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

Введение .....	4
1 Цель и задачи дисциплины .....	5
2 Темы практических занятий .....	8
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций на практических занятиях.....	9
4 План практических занятий.....	12
5 Задачи и задания.....	13
6 Тестовые задания.....	27
7 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	47
8 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	50
9 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	50

## **Введение**

Методические указания разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление при подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности». Систематизированные методические разработки содержат методику организации практических занятий, необходимых для закрепления или овладения практическими навыками, тематику и методику различных практических форм закрепления знаний, изложенных в форме, удобной для изучения и усвоения.

Дисциплина «Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности» изучается на старших курсах, и рассматривает методологию организации процесса управления, представлен детальный анализ условий и факторов качества управленческих решений, описаны модели, методология и организация процесса управленческого консультирования.

Предлагаемые указания содержат перечень вопросов, на которые необходимо обратить внимание при подготовке к изучению каждой темы и список необходимой для изучения данных вопросов литературы. Методические указания включают фонд оценочных средств, представленный в виде разноуровневых практических заданий, перечня тем докладов, сообщений для самостоятельной работы студентов, тестовых заданий на пройденный материал.

Данные методические указания позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра в форме тестирования, по разделам курса, а также лучше подготовиться к контролю результатов обучения.

## **1 Цель и задачи дисциплины**

### **Цель дисциплины**

Формирование у студентов представления о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов; сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки по вопросам организации и осуществления управленческого консультирования, необходимые для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг, подбора консалтинговых организаций и заключения консультационных договоров.

### **Задачи дисциплины**

Основные задачи преподавания дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие умений практического консультирования.

Практические занятия (семинары) необходимы для контроля преподавателем подготовленности студентов; закрепления изученного материала; развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений по международно-правовой проблематике; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Подготовка студента к занятию осуществляется на основании задания (плана семинара), которое разрабатывается преподавателем на основе рабочей программы и доводится до сведения студента своевременно. При подготовке студенту необходимо усвоить основные вопросы темы практического занятия.

На практических занятиях детально изучаются вопросы,

указанные в программе. Практическим занятиям предшествует самостоятельная работа студентов, связанная с освоением лекционного материала и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

Практическое занятие может включать в себя элементы индивидуального собеседования. Преподаватель должен осуществлять индивидуальный контроль работы студентов; давать соответствующие рекомендации; в случае необходимости помочь студенту составить индивидуальный план работы по изучению дисциплины.

Практическое занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным (конкретным) вопросам, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Вопросы для обсуждения и контрольного опроса, литература для подготовки к семинарам указаны в настоящих рекомендациях. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия, выставляя в журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

Одна из эффективных форм освоения учебного материала – это подготовка сообщений. Сообщение – это самостоятельная работа, анализирующая и обобщающая публикации по заданной

тематике, предполагающая выработку и обоснование собственной позиции автора в отношении рассматриваемых вопросов. Написанию сообщений предшествует изучение широкого круга первоисточников, монографий, статей, обобщение научных точек зрения. Рекомендуемое время сообщения - 10-12 минут.

В отдельных случаях по поручению преподавателя студенты готовят выступления, в которых особое внимание должно быть уделено дискуссионным вопросам дисциплины, отражена современная практика развития научных институтов.

Одним из основных видов деятельности студента является самостоятельная работа, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебников и учебных пособий, первоисточников, подготовку докладов, выступления в группах, выполнение творческих заданий.

Всю учебную литературу желательно изучать «под конспект». Цель написания конспекта по дисциплине – сформировать навыки по поиску, отбору, анализу и формулированию учебного материала. Эти навыки важны для бакалавров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», который работает с текстами (нормативно-правовыми документами).

Написание конспекта должно быть творческим – нужно не переписывать текст из источников, но пытаться кратко излагать своими словами содержание ответа, при этом максимально его структурируя и используя символы и условные обозначения. При работе над конспектом обязательно выявляются и отмечаются трудные для самостоятельного изучения вопросы, с которыми уместно обратиться к преподавателю при посещении установочных лекций и консультаций, либо в индивидуальном порядке.

При написании учебного конспекта необходимо указывать все прорабатываемые источники, автор, название, дата и место издания, с указанием использованных страниц.

## 2 Темы практических занятий

Темы практических занятий представлены в таблице.

Таблица 1 – Практические занятия

№	Наименование практического (семинарского) занятия	Форма контроля	Литература
1	2	3	4
1	Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-3 У-5, МУ-1,2
2	Виды консультационных услуг	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-2, У-3, МУ-1,2
3	Этапы процесса консультирования	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-1, У-5, МУ-1,2
4	Принципы и современные модели управленческого консультирования	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-1, У-3, У-4, У-5, МУ-1,2
5	Методы анализа и решения проблем	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-1, У-3, У-4 МУ-1,2
6	Поведение и коммуникация в консалтинге	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение	У-3, У-4 МУ-1,2

		заданий	
7	Маркетинг консультационных услуг	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-3, У -4 МУ-1,2
8	Методы управленческого консультирования	Устный опрос, темы сообщений, решение заданий	У-3, У -4 МУ-1,2
9	Качество консультационной услуги	Устный опрос, тест, темы сообщений, решение заданий	У-2, У -5, МУ-1,2

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций на практических занятиях**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

– Положение П 02.016-2018 О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ (издание 3);

– методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для *текущего контроля успеваемости* по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 2 – Порядок начисления баллов в рамках БРС за выполнение работ на практических занятиях

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
Практическое занятие № 1 «Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования»	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	2	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 2 «Виды консультационных услуг»	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	2	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 3 «Этапы процесса консультирования»	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	2	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 4 «Принципы и современные модели управленческого консультирования»	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	2	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 5 «Методы анализа и решения проблем»	1	Выполнил, доля правильных ответов менее	2	Выполнил, доля правильных ответов более

		50%		50%
Практическое занятие № 6 «Поведение и коммуникация в консалтинге »	1	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	3	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 7 «Маркетинг консультационных услуг »	2	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	3	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 8 «Методы управленческого консультирования»	2	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	4	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Практическое занятие № 9 «Качество консультационной услуги »	2	Выполнил, доля правильных ответов менее 50%	4	Выполнил, доля правильных ответов более 50%
Итого	12		24	

#### **4 План практических занятий**

Практическое занятие 1 Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования

Сущность понятия “управленческий консалтинг”. Особенности управленческого консультирования. Консалтинг как форма бизнеса. Виды консалтинга. Эволюция развития консалтинга за рубежом. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой. Этапы развития консалтинговых услуг в России. Особенности консалтинга в России, тенденции и перспективы его развития.

Практическое занятие 2 Виды консультационных услуг

Классификация консультационной деятельности. Деловые услуги. Консультационные услуги. Международная классификация консультационных услуг. Отечественная классификация консультационных услуг.

Практическое занятие 3. Этапы процесса консультирования

Этапы процесса консультирования. Предварительная фаза. Предпроектный этап. Проектный этап. Внедрение. Постпроектный этап.

Практическое занятие 4. Принципы и современные модели управленческого консультирования

Управленческое консультирование как один из видов консультационной деятельности. Современные модели управленческого консультирования. Принципы управленческого консультирования.

Практическое занятие 5. Методы анализа и решения проблем

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

Практическое занятие 6. Поведение и коммуникация в консалтинге

Взаимодействие «консультант — клиент». Методы воздействия на «систему клиента». Личностные качества консультанта. Мотивация консультанта. Этика консультанта.

Практическое занятие 7. Маркетинг консультационных услуг  
Роль маркетологов в привлечении заказов. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг. Структура консультирующих организаций.

Практическое занятие 8. Методы управленческого консультирования  
Особенности управленческого консультирования. Методология и методы управленческого консультирования. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации.

Практическое занятие 9. Качество консультационной услуги  
Особенности качества консультационной услуги. Оценка качества консультационной услуги. Оценка человеческого фактора. Оценка эффективности управленческого консультирования. Инновационные процессы и управленческое консультирование. Роль управленческого консультирования в обеспечении инновационного процесса.

## **5 Задачи и задания**

### Ситуация 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

### Ситуация 2

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции;
- г) (решения принимать по каждому пункту)?

### Ситуация 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### Ситуация 4

Примите оптимальные решения при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

### Ситуация 5

Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам

Таблица 4 - Показатели рентабельности инвестиций

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

### Ситуация 6

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

### Ситуация 7

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### Ситуация 8

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

### Ситуация 9

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

### Ситуация 10

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

#### Ситуация 11

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

#### Ситуация 12

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

#### Ситуация 13

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

#### Ситуация 14

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

### Ситуация 15

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

### Ситуация 16

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

### Ситуация 17

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

### Ситуация 18

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

- Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- Определить весь перечень возможных альтернатив.
- Провести расчеты доходности.
- Выбрать единственное решение.

### Ситуация 19

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров.

Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

- Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

- Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е. Вам предстоит:

- Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

- Рассчитать доходность.

- Принять единственное решение.

### Ситуация 20

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

- Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

- Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в 24 технологию – 30 000 у.е.

- Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определите факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

### Задание 21

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

### Задание 22

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

### Задание 23

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

### Задание 24

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

### Задание 25

В группах по три-четыре человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### Задание 26

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### Задание 27

Акционерному обществу предлагаются два рискованных проекта:

	Проект 1			Проект 2		
Вероятность события .....	0,2	0,6	0,2	0,4	0,2	0,4
Наличные поступления, млн руб. ....	40	50	60	0	50	100

Учитывая, что фирма имеет фиксированные платежи по долгам 80 млн руб., какой проект должны выбрать акционеры и почему?

### Задание 28

Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн руб. Какой проект выбрать?

## Задание 29

Немецкий банк разместил в английском банке свободные средства на три месяца. Как захеджировать возникший риск возможного падения курса фунта стерлингов относительно евро?

## Задание 30

Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка. На основе данной таблицы выигрышей (потерь) постройте дерево решений и заполните таблицу.

Таблица 5 - Данные для расчетов

№ стратегии	Действия компании	Выигрыш при благоприятном состоянии рынка, долл.	Выигрыш при неблагоприятном состоянии среды, долл.
1	Строительство крупного предприятия	200000	- 180000
2	Строительство малого предприятия	100000	-20000
3	Продажа патента	10000	- 10000

Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равна 0,5.

## Задание 31

Рассматривается вопрос о приобретении фирмой нового оборудования за 5,3 млн дол. Оборудование того же типа, что и остальное на фирме. Предполагается использовать это оборудование в течение пяти лет, а затем продать. Менеджеры фирмы подготовили следующую информацию.

Затраты фирмы - средние (A - average) и общие (T- total) на единицу продукции описываются соответственно формулами:

$$AVC = 20 - 3Q + 0,25Q^2 ;$$

$$TVC = AVC * Q,$$

где  $Q$  - выпуск продукции в млн единиц в год.

Цены (оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической) на продукцию фирмы по годам реализации проекта с учетом вероятностей ее возникновения отражены в таблице.

Таблица 6 – Исходные данные для расчетов

Год	Оптимистическая цена на продукцию фирмы (0,3)	Наиболее вероятная цена на продукцию фирмы (0,5)	Пессимистическая цена на продукцию фирмы (0,2)
1-й	20	15	7
2-й	20	15	10
3-й	24	20	10
4-й	24	20	15
5-й	24	20	15

Вычислить: оптимальный выпуск продукции и ожидаемую выручку по годам реализации проекта, полные затраты и ожидаемые полные затраты, ожидаемые чистые поступления по годам, коэффициент дисконтирования, считая проект средним между рискованным и высокорискованным, чистую приведенную стоимость. Сделать выводы.

#### Задание 31

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

#### Задание 32

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

### Задание 33

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### Задание 34

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.

Таблица 7- Данные для расчетов

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл.ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн.руб.	1,0	2,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

### Задание 35

«Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали «зеленой свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»



## 6 Тестовые задания

Тест 1. Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования

1. Управленческий консалтинг — это род управленческой деятельности, но это также и особая форма менеджмента. Верно ?

- а) да;
- б) нет.

2. По каким признакам можно осуществить классификацию консультирования:

- а) по предмету консультирования: по продуктам и процессам;
- б) по масштабу задач и времени;
- в) по виду внутрифирменной деятельности;
- г) Все ответы верны.

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

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

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

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

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

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

6. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

- а) созданием большого количества консультационных компаний;
- б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- в) большими накоплениями консультантов;
- г) появлением на рынке консультационных услуг.

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

- а) малочисленная клиентская база;
- б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
- в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
- г) конкуренция.

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

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
- в) поставку экспертных знаний клиенту;
- г) получение оплаты по договорам.

## **Тест 2. Виды консультационных услуг**

1. ФЕАКО - это:

- а) международное объединение консультантов;

б) известная корпорация по производству высокотехнологического оборудования;

в) международный инвестиционный фонд;

г) международный финансовый институт.

2. Попытка отнести консультационную услугу к области бизнеса и других профессиональных услуг была осуществлена:

а) Р. Джаддом;

б) У. Стентоном;

в) Р. Чейзом;

г) Ф. Котлер.

3. В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделено:

а) 6 групп консультационных услуг;

б) 84 группы консультационных услуг;

в) 8 групп консультационных услуг.

4. Какая консультационная услуга относится к группе «администрирование»:

а) управление офисом;

б) системный учет;

в) международное управление;

г) электронная издательская деятельность.

5. Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованному пользователю - это вид консультационной услуги:

а) инвестиционный консалтинг;

б) аудит;

в) управление качеством;

г) управление персоналом.

6. Фандрайзинг является одним из базовых видов:

а) инвестиционного консалтинга;

- б) инжиниринга;
- в) моделирования бизнес-процессов;
- г) рекрутмента.

7. Если фирма обратилась к консультантам с целью подбора и оценки кадров, то данный вид услуги называется:

- а) рекрутмент;
- б) инжиниринг;
- в) аудит;
- г) маркетинг.

8. Замкнутость отдельных подразделений предприятия лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации — это тип «болезни» предприятия:

- а) в сфере организационных отношений;
- б) в сфере инвестиционных отношений;
- в) на уровне управленческих решений;
- г) в финансовом обеспечении.

9. Какой подход к независимости консультанта наиболее правильный:

- а) консультант не обладает полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и является только советником;
- б) всю ответственность за результаты применения совета несет консультант;
- в) консультант должен объяснить и (или) убедить менеджера организации принять его совет.

10. Процесс, при котором консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы, называется:

- а) консультирование проекта;
- б) консультирование через рефлексию;
- в) учебное консультирование;
- г) управленческое решение.

11. При возникновении конфликта консультант:

- а) не может и не должен участвовать в решении внутренних конфликтах клиента;
- б) ищет решения для отдельных лиц или групп людей;
- в) ищет решения и предоставляет совет при условии обращения к нему менеджеров организации.

12. Более стандартизированный подход к проблеме клиента является:

- а) недостатком российского консалтингового агентства;
- б) преимуществом российского консалтингового агентства;
- в) основным методом работы российского консалтингового агентства.

13. Основные элементы процесса консалтинга:

- а) подготовка;
- б) диагноз;
- в) планирование действий;
- г) эффективность;
- д) внедрение изменений.

14. К этапу «внедрение изменений» относится следующая операция:

- а) выработка решений;
- б) оценка;
- в) обучение;
- г) уход консультанта;
- д) корректировка предложения.

15. Может ли в контракт на консультирование быть включен раздел «продлонгация сотрудничества с клиентом»:

- а) да;
- б) нет

### Тест 3. Принципы и современные модели управленческого консультирования

1. Управленческое консультирование – это...

а) консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц;

б) удовлетворение со стороны информационной системы, собственника или владельца информационного ресурса заявки пользователя на подготовку и получение в согласованных условиях некоторого информационного ресурса определенной тематической направленности, заданного вида и конечного объема;

в) подбор и оценка управленческих кадров, планирование их карьеры, анализ рынка труда и трудоустройство, кадровое консультирование.

2. К характерным чертам управленческого консультирования относят:

а) профессиональная помощь руководящим работникам;

б) участие сторон в выполнении задач;

в) согласование гонорара до начала работы.

3. Для экспертного консультирования характерной чертой является

а) ориентирована на покупку клиентом готового решения;

б) построения отношений между клиентской организацией и консультантами, согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом;

в) осуществление всех функций консультирования.

4. Один из общепринятых принципов организации отношений

а) совместная формулировка проблемы;

б) создание истинного отношения сотрудников;

в) независимость и объективность по отношению к клиенту.

5. Какой принцип управленческого консультирования предполагает многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга

- а) научность;
- б) гибкость;
- в) прогрессивность.

6. Принцип управленческого консультирования, предполагающий, что решения по проведению управленческого консультирования клиентской организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации

- а) компетентность;
- б) гласность;
- в) динамичность.

7. Функции клиента в проектной модели консультирования(выбрать несколько)

- а) оценка результатов работы;
- б) определение проблемы;
- в) организация внедрения рекомендаций;
- г) формирование команды.
- д) участие команды в диагностике

8. Принцип консультирования– это.....

а) путь исследования, способ достижения цели, совокупность приемов и операций практического и теоретического освоения действительности;

б) основополагающее положение, которым необходимо руководствоваться в практической деятельности;

в) предположение или догадка; утверждение, предполагающее доказательство.

9. В рамках экспертной модели консультирования клиент

- а) участвует в процессе наравне с экспертом;
- б) самостоятельно определяет проблему;
- в) собирает исходные данные.

10. Модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации — это

- а) консультирование экспертное;
- б) консультирование проектное;
- в) консультирование процессное.

11. Что предусматривает подход применения консультирования к управлению

а) особую профессиональную службу, работающую по контракту и оказывающую услуги организациям с помощью специально подготовленных лиц;

б) широкий фундаментальный взгляд на консультирование, когда под процессом управленческого консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи;

в) соотношение между полученными результатами производства - продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства - с другой.

12. Наиболее эффективной моделью управленческого консультирования по Ю.Н Лапыгину является

- а) процессное;
- б) проектное;
- в) экспертное.

13. На что ориентирована проектная модель?

а) покупку клиентом готового решения, которое он сразу внедряет;

б) построения отношений между клиентной организацией и консультантами, согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом;

в) базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации.

14. Что означает принцип креативности?

а) практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов;

б) постоянно развиваясь и совершенствуясь, управленческого консультирования сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций управленческого консультирования;

в) поиск нестандартных решений и нетрадиционных подходов, в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы.

15. Чем характеризуется принцип динамичности?

а) процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

б) практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов;

в) многообразии инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга.

Тест 4. Методы анализа и решения проблем

1. Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...

а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»;

б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»;

в) «как есть» и «как должно быть»

г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения»

2. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...

а) преодолении сопротивления персонала переменам;

б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии;

- г) формировании эффективной команды проекта;
- д) разработке проекта.

3. Реинжиниринг – это ...

- а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации;
- б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков.
- в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
- г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

4. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...

- а) сигналов, символов и систем;
- б) приказов, указаний и инструкций;
- в) убеждения, пропаганды и агитации;
- г) вербального, невербального и виртуального общения.

5. Роли при реализации проектов реинжиниринга

- а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты;
- б) представитель топ-менеджента, консультант, эксперт, автор проекта;
- в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии;
- г) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба.

6. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится

- а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов;
- б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти;

в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов;

г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента.

7. Дайте определение понятия «бенчмаркинг»

а) организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия;

б) метод планирования, с помощью которого компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих повысить ее конкурентоспособность;

в) перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения улучшений в показателях их деятельности;

г) выявление трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования.

8. Организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия

а) аутсорсинг;

б) бенчмаркинг;

в) реинжиниринг бизнес-процессов;

г) SWOT-анализ.

9. Тактические преимущества от использования аутсорсинга

а) фокусирование внимания на основном бизнесе, снижение инвестиций в неосновные фонды, быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде;

б) снижение себестоимости, накладных расходов, гарантия профессиональной ответственности, отсутствие необходимости расширения штата;

в) перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения улучшений в показателях их деятельности;

г) выявление трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования.

10. Объект реинжиниринга

- а) оргструктура;
- б) процессы;
- в) технологии;
- г) персонал.

11. Аутсорсинг – это:

- а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчиком;
- б) простой договор подряда;
- в) закупка товаров и услуг для производственных нужд.

12. Как называется компания, предоставляющая услуги аутсорсинга:

- а) оператор;
- б) аутсорсер;
- с) подрядчик.

13. Номенклатура показателей качества конкретной продукции устанавливается:

- а) производителями продукции;
- б) в результате опроса потребителей;
- в) государственным стандартом;
- г) государственными исполнительными органами.

14) Какая фирма разработала концепцию «шесть сигм»

- а) NOKIA;
- б) Motorola;
- в) LG.

15) Коучинг (англ. coaching) — метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития, верно ли утверждение?

- а) да;
- б) нет.

## Тест 5. Поведение и коммуникация в консалтинге

1. Что является высокой степенью взаимодействия консультант – клиент?

А) консультанту поручена работа, и он ее выполняет, не обращаясь к клиенту;

Б) консультанта приглашают в компанию на определенный период времени для выполнения задания или функции;

В) консультанту поручена работа, и он выполняет ее большую часть, но обсуждает с клиентом.

2. Что из ниже перечисленного относится к методам воздействия на «систему клиент»?

а) использование поощрения и наказания;

б) эффективность работы консультанта;

в) создание чувства напряженности и тревоги;

г) умение четко и правильно преподнести информацию клиенту.

3. Выберите из ниже перечисленного личные качества консультанта:

а) аккуратность;

б) позитив;

в) способность работать результативно в незнакомой обстановке;

г) способности добиваться высокого мастерства в области будущей работы;

д) консультант должен быть общительным и обладать умением располагать к себе людей.

4. Что является низкой степенью взаимодействия консультант – клиент?

А) консультанта приглашают в компанию на определенный период времени для выполнения задания или функции;

Б) консультанту поручена работа, и он выполняет ее большую часть, но обсуждает с клиентом;

в) консультанту поручена работа, и он ее выполняет, не обращаясь к клиенту.

5. Назовите мощный мотивирующий фактор в работе консультанта

- а) высокая заработная плата;
- б) политическая стабильность;
- в) экономическое благосостояние;
- г) позитив.

6. Отметьте виды мотивации консультанта:

- а) корпоративный настрой;
- б) деньги;
- в) долг.
- г) карьерный рост

7. В каком документе зафиксированы этические нормы консультанта?

- а) Кодекс этики фирмы;
- б) Устав организации;
- в) Гражданский кодекс.

7. Консультант должен достигать высокого уровня профессиональной компетенции как обязанности перед обществом и профессией.... К какой этической норме относится выше указанное высказывание?

- А) ответственность;
- Б) благосостояние клиента;
- В) компетенция.

9. Когда консультант прекращает процесс консультирования?

- а) как только видит, что клиент не извлекает из этого никакой выгоды и прибыли;
- б) как только компания выходит на новый рынок;
- в) как только доходы компании начинают расти.

10. Человек, который даёт профессиональные рекомендации, советы ит.п. по вопросам, которые касаются его специальности это.....?

- а) консультант;
- б) клиент.

11. лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия, постоянный покупатель, заказчик это.....?

- а) консультант;
- б) клиент.

12. Назовите причины того, почему деньги являются не самым эффективным методом повышения мотивации консультанта

а) сотрудник может легко уйти в другую компанию в случае предложения более высокой зарплаты;

б) часто продавец-консультант с мотивацией «деньги» игнорирует интересы покупателей, что может быть причиной напряжения и ухода клиента к конкурентам;

в) отсутствие лояльности к своей компании;

г) спад эффективности работы в случае отсутствия денежной выгоды.

д) наносится ущерб специализации компании.

13. Что не относится к личным качествам консультанта?

а) умение слушать и грамотно убеждать;

б) энергичность;

в) целеустремленность;

г) открытость.

14. Могут ли руководители воспитать в консультанте такую мотивацию, как «долг»?

а) да;

б) нет.

15. «Консультант должен следить за тем, чтобы его услуги на рынке были представлены должным образом». К какой этической норме относится выше указанное высказывание?

- а) нравственные стандарты;
- б) продвижение;
- в) вознаграждения.

#### Тест 6. Маркетинг консультационных услуг

1. К инструментам работы с клиентами относят:

- а) указание новых возможностей для бизнеса клиента;
- б) новые затраты для бизнеса;
- в) верны все варианты ответов.

2. К какому виду экономической деятельности относятся консультационные услуги:

- а) информационные услуги;
- б) маркетинговые услуги.

3. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются:

- а) клиенты
- б) консультанты;
- в) предприятия.

4. Какие технические функции входят в работу маркетолога:

- а) организация взаимоотношений со СМИ;
- б) подготовка и производство буклетов и визиток;
- в) сбор отзывов от клиентов.
- г) верны все варианты ответов

5. Традиционные функции маркетинга включают:

- а) закупки;
- б) анализ прибыльности портфеля услуг компании;
- в) ценообразование.

6. За какой промежуток времени консультанты определяют финансовые показатели предприятия:

- а) за год;
- б) за месяц до начала проекта;

в) за неделю.

7. Консультант не должен снижать цену более чем на...%первоначальной

а)10%;

б)50%;

в)40%.

г) нет правильного ответа

8. Типичными организационно-правовыми формами консультационных фирм являются:

а) хозяйственные товарищества;

б) хозяйственные общества;

в) частные предприятия;

б) все ответы верны.

9. Какие условия соответствуют гибкой органической структуре организации маркетинга консультационных услуг:

а) единство целей;

б) простота структуры;

в) оба варианта верны.

10. Маркетинговая структура должна обладать:

а) активностью;

б) гибкостью и приспособляемостью;

в) прозрачностью и единством.

11. Назовите критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей:

а) географические (регион, страна, область, район, город и т.д.);

б) цвет престижа (высокий, низкий, абстрактный);

в) вид экономической деятельности клиента.

12. Какими способами может осуществляться оценка результатов работы консультантов:

а) подсчетом экономического эффекта от работы консультантов;

б) изменением экономических факторов;

в) определением реальных положительных изменений в организации клиента.

13. Существующие в России группы консультирования различают:

- а) по форме собственности;
- б) по отраслевому признаку;
- в) по территориальному признаку.

14. Сбор данных и анализ осуществляются:

- а) клиентом;
- б) консультантом;
- г) клиентом и консультантом.

15. Поиск основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

- а) клиент;
- б) консультант.

Тест 8. Качество консультационной услуги

1. Эффективность консультационных услуг определяется:

а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;

б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;

в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;

г) желанием консультанта.

2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

а) по реальным изменениям в организации-клиенте;

б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;

в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;

г) по прогнозам консультанта.

3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;

б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;

в) отношение полученной прибыли компанией- клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;

г) разница между доходами и расходами консультанта.

4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;

б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;

в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

а) изменения нормативно-законодательной базы;

б) налаживания обширных международных связей;

в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;

г) повышения качества работы.

6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

а) установлением того, как каждое подразделение компании- клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;

в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;

7. Выберите неправильное утверждение:

а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;

б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;

в) «квалифицированный консультант - успешный консультант»;

г) «известны три стадии процесса консультирования».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

а) клиентом;

б) консультантом;

в) и клиентом, и консультантом;

г) не осуществляется вообще.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно ?

а) изменение организационной структуры управления компании;

б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;

в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

а) целей разрешения конкретной проблемы;

б) применяемых консультантом методов консультирования;

в) восприятия методов консультирования клиентами;

г) желания консультанта.

11. Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно в модели измерения качества называется:

а) надежность;

б) материальность.

12. Свойство, при котором консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления, называется:

а) доступность;

- б) компетентность;
- г) отзывчивость.

13. Недружелюбие персонала, неприятный внешний вид персонала и качество отчета, грязные пепельницы являются элементами классификатора для определения важности элементов консультационного обслуживания:

- а) приносящего удовлетворение;
- б) критического.

14. Эффективность консалтинга определяется как:

- а) разница между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия с отнесением полученной разницы к оценке-эталону;
- б) отнесение оценки-эталона к разнице между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия.

15. Способность к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиента — это принцип:

- а) консюмеризма;
- б) толерантности.

## **7 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник/ А. М. Блюмин. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 363 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573146> (дата обращения: 06.06.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496064> (дата обращения: 06.06.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст:

электронный.

3. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 06.06.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

4. Василькова, О. А. Основы аудита качества и консалтинг предприятий: учебное пособие / О. А. Василькова, Г. Р. Царева ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 136 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612090> (дата обращения: 06.06.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Попова, С. А. Экономический консалтинг : учебное пособие / С. А. Попова, Т. В. Сичкарь ; Институт мировых цивилизаций. – Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. – 152 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598471> (дата обращения: 06.06.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **Перечень методических указаний**

1. Управленческий консалтинг: [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям : [для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной формы обучения] / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. О. В. Емельянова. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 45 с.

2. Управленческий консалтинг: [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям : [для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной формы обучения] / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. О. В. Емельянова. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 45 с.

## **Другие учебно-методические материалы**

Студентам рекомендуется обращать внимание на публикации в средствах массовой информации, следить за периодическими специальными изданиями:

1. Административное право и процесс [Текст]: науч.-практ. и информ. изд. - Москва : Юрист, 2004 - Выходит ежемесячно. - ISSN 2071-1166.

2. Государство и право [Текст]/ учредители: РАН ; Институт государства и права РАН. - Москва: Наука, 1927 - Выходит ежемесячно. - ISSN 0132-0769.

3. Государственная власть и местное самоуправление [Текст]: практ. и информ. изд./ учредитель Издательская группа «Юрист». - Москва : Юрист, 1998 - Выходит ежемесячно. - ISSN 1813-1247.

4. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]. - Москва: Финпресс, 1997 - Выходит раз в два месяца. - ISSN 1028-5857.

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

2. Научная электронная библиотека eLibrary [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>.

3. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.prlib.ru>.

4. Информационная система «Национальная электронная библиотека» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://нэб.рф>.

5. Электронная библиотека ЮЗГУ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.library.kstu.kursk.ru>.

## **8 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При изучении дисциплины применяются программные продукты Microsoft Office: текстовый редактор Microsoft Word, электронные таблицы Microsoft Excel, создание презентаций в редакторе Microsoft Power Point.

В качестве источников нормативных и законодательных актов РФ используются справочные правовые системы «Консультант-Плюс», «Гарант».

## **9 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебная аудитория для проведения практических занятий, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя, доска.

Университет располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов практических занятий, дисциплинарной, междисциплинарной и модульной подготовки, учебной практики, предусмотренных учебным планом образовательного учреждения. Материально-техническая база соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам.

При использовании электронных изданий университет обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

При проведении практических занятий по дисциплине «Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности» используются мультимедийные средства, демонстрационные материалы, нормативные правовые акты, литературные источники, образцы правовых документов и т.д. Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения (Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»). Применяются персональные компьютеры (ноутбуки), мультимедиа проектор, экран.

Для проведения занятий используется оборудование кафедры международных отношений и государственного управления: Мультимедиа центр: проектор NEC M311X, магнитола Philips AZ 1837, DVD Samsung P380KD, музыкальный центр LG B74, телевизор ЖК/LCD Samsung 26A340J3.