

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 14.03.2023 22:55:03

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ


Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

Международных отношений

и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«27» 02 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОПОП ВО)

Организационно-аналитическое обеспечение административного управления
(наименование направленности (профиля))

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

1. Раздел (тема) дисциплины: Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования

1. Сущность понятия «управленческий консалтинг».
2. Особенности управленческого консультирования. Консалтинг как форма бизнеса.
3. Виды консалтинга.
4. Эволюция развития консалтинга за рубежом.
5. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой.
6. Этапы развития консалтинговых услуг в России.
7. Особенности консалтинга в России, тенденции и перспективы его развития.

2. Раздел (тема) дисциплины: Виды консультационных услуг

1. Классификация консультационной деятельности.
2. Деловые услуги.
3. Консультационные услуги.
4. Международная классификация консультационных услуг.
5. Отечественная классификация консультационных услуг

3. Раздел (тема) дисциплины: Этапы процесса консультирования

1. Этапы процесса консультирования.
2. Предварительная фаза.
3. Предпроектный этап.
4. Проектный этап.
5. Внедрение.
6. Постпроектный этап.

4. Раздел (тема) дисциплины: Принципы и современные модели управленческого консультирования

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

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы анализа и решения проблем

1. Реинжиниринг бизнес-процессов.
2. Бенчмаркинг.
3. Аутсорсинг.

4. Всеобщее управление качеством.
5. Концепция «шесть сигм».
6. Коучинг.

6. Раздел (тема) дисциплины: Поведение и коммуникация в консалтинге

1. Взаимодействие «консультант — клиент».
2. Методы воздействия на «систему клиента».
3. Личностные качества консультанта.
4. Мотивация консультанта.
5. Этика консультанта.

7. Раздел (тема) дисциплины: Маркетинг консультационных услуг

1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
3. Структура консультирующих организаций.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы управленческого консультирования

1. Особенности управленческого консультирования.
2. Методология и методы управленческого консультирования.
3. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации.

9. Раздел (тема) дисциплины: Качество консультационной услуги

1. Особенности качества консультационной услуги.
2. Оценка качества консультационной услуги.
3. Оценка человеческого фактора.
4. Оценка эффективности управленческого консультирования.
5. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
6. Роль управленческого консультирования в обеспечении инновационного процесса.

Шкала оценивания: балльная.

Критерии оценивания:

3 баллов выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий;

недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

1 баллов выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Раздел (тема) дисциплины: Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Понятие консультационной деятельности.
3. Особенности консультационной услуги.

2. Раздел (тема) дисциплины: Виды консультационных услуг

6. Классификация консультационной деятельности.
7. Деловые услуги.
8. Консультационные услуги.
9. Международная классификация консультационных услуг.
10. Отечественная классификация консультационных услуг.

3. Раздел (тема) дисциплины: Этапы процесса консультирования

7. Этапы процесса консультирования.
8. Предварительная фаза.
9. Предпроектный этап.
10. Проектный этап.
11. Внедрение.
12. Постпроектный этап.

4. Раздел (тема) дисциплины: Принципы и современные модели управленческого консультирования

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

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы анализа и решения проблем

7. Реинжиниринг бизнес-процессов.
8. Бенчмаркинг.
9. Аутсорсинг.
10. Всеобщее управление качеством.
11. Концепция «шесть сигм».
12. Коучинг.

6. Раздел (тема) дисциплины: Поведение и коммуникация в консалтинге

6. Взаимодействие «консультант — клиент».
7. Методы воздействия на «систему клиента».
8. Личностные качества консультанта.
9. Мотивация консультанта.
10. Этика консультанта.

7. Раздел (тема) дисциплины: Маркетинг консультационных услуг

1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
3. Структура консультирующих организаций.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы управленческого консультирования

1. Особенности управленческого консультирования.
2. Методология и методы управленческого консультирования.
3. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации.

9. Раздел (тема) дисциплины: Качество консультационной услуги

1. Особенности качества консультационной услуги.
2. Оценка качества консультационной услуги.
3. Оценка человеческого фактора.
4. Оценка эффективности управленческого консультирования.
5. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
6. Роль управленческого консультирования в обеспечении инновационного процесса.

Критерии оценки для оценки:

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

- 1,5 балла выставляется обучающемуся, если он ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 2 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировании правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновывать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

- 0 баллов выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

1.3 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ

1 Раздел (тема) дисциплины: «Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования»

1. Принципы управленческого консультирования.
2. Типы управленческого консультирования.
3. Международная практика управленческого консультирования.
4. История рынка консалтинговых услуг в России.
5. Перспективы развития рынка консалтинговых услуг.

2 Раздел (тема) дисциплины: Виды консультационных услуг

1. Классификация консультационных услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов.
2. Отечественная классификация консультационных услуг.
3. Аудит.
4. Бухгалтерские услуги.
5. Юридические услуги.
6. Управленческое консультирование.
7. Инжиниринг.
8. Реклама. Отношения с общественностью.
9. Тренинг.
10. Рекрутмен.
11. Обеспечение информационными технологиями.

3. Раздел (тема) дисциплины: Этапы процесса консультирования

1. Этапы процесса консультирования.
2. Предварительная фаза.

3. Предпроектный этап.
4. Проектный этап.
5. Внедрение.
6. Постпроектный этап.

4. Раздел (тема) дисциплины: Принципы и современные модели управленческого консультирования

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

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы анализа и решения проблем

1. Реинжиниринг бизнес-процессов.
2. Бенчмаркинг.
3. Аутсорсинг.
4. Всеобщее управление качеством.
5. Концепция «шесть сигм».
6. Коучинг.

6. Раздел (тема) дисциплины: Поведение и коммуникация в консалтинге

1. Взаимодействие «консультант — клиент».
2. Методы воздействия на «систему клиента».
3. Личностные качества консультанта.
4. Мотивация консультанта.
5. Этика консультанта.

7. Раздел (тема) дисциплины: Маркетинг консультационных услуг

1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
3. Структура консультирующих организаций.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы управленческого консультирования

1. Особенности управленческого консультирования.

2. Методология и методы управленческого консультирования.
3. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации.

9. Раздел (тема) дисциплины: Качество консультационной услуги

1. Особенности качества консультационной услуги.
2. Оценка качества консультационной услуги.
3. Оценка человеческого фактора.
4. Оценка эффективности управленческого консультирования.
5. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
6. Роль управленческого консультирования в обеспечении инновационного процесса.

Шкала оценивания: бальная

Критерии оценки:

– 3 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура сообщения логична; изучено большое количество актуальных источников, самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

– 2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура сообщения логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод.

– 1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура сообщения логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности.

– 0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание сообщения имеет явные признаки плагиата и (или) тема сообщения не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры.

1.4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Задание № 1. 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?

Задание № 2. 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?

Задание № 3. 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?

Задание № 4. 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?

Задание № 5. 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?

Задание № 6. 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?

Задание №7 Формирование информационного блока основных понятий административного менеджмента, оформление информации в виде подборки материалов, кратко отражающих теоретические вопросы изучаемой проблемы (определение, структура, виды), а также практические ее аспекты (методики изучения, значение для усвоения последующих тем, профессиональная значимость). Информационный блок может включать таблицы, схемы, рисунки, методики исследования, выводы.

Оформляется письменно, ее объем не более двух страниц, контроль выполнения может быть произведен на практическом занятии путем оценки эффективности его использования для выполнения заданий.

Задание № 8. Составление глоссария - выражается в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Задание № 9. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Задание №11 Составление тестов и эталонов ответов к ним - закрепление изученной информации путем ее дифференциации, конкретизации, сравнения и уточнения в контрольной форме (вопроса, ответа). Студент должен составить как сами тесты, так и эталоны ответов к ним. Тесты могут быть различных уровней сложности, целесообразно предоставлять студенту в этом свободу выбора, главное, чтобы они были в рамках темы. Количество тестов (информационных единиц) можно определить произвольно. Контроль качества тестов можно вынести на обсуждение («Кто их больше составил?», «Чьи тесты более точны, более интересны?» и т. д.) непосредственно на практическом занятии. Оценку их качества также целесообразно провести в рамках занятия. Задание оформляется письменно.

Задание №12. Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать, вид транспорта — самолет или поезд. Процесс принятия решения включает в себя анализ следующих обстоятельств:

— время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 часов, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 часов (табл. 13);

— авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;

— поездка по железной дороге отнимает у торгового агента полный рабочий день, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл.;

— по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долл.;

— если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл.

Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений.

Таблица 7 - Варианты

Стратегия	Вероятность погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
1. Самолет 2. Поезд			

Задание №13. Организация владеет сетью небольших ресторанов. Владельцами принято решение о расширении бизнеса. Определить наиболее эффективный вариант реализации данного решения при следующих условиях:

Таблица 8 - Ожидаемая стоимость вариантов решений (событий)

Варианты решения	Условия принятия решения (состояние экономики)		
	спад	стабилизация	подъем
1. Строительство новой точки	-1000	200	700
2. Аренда дополнительных помещений	-500	300	250

3. Расширение существующих точек	-400	200	200
----------------------------------	------	-----	-----

возможные состояния экономики и вероятность их наступления:

- а) спад—0,3;
- б) стабилизация — 0,4;
- в) подъем —0,3.

Для принятия решения на основе критерия ожидаемой стоимости строится таблица

Таблица 9 -Оценка ожидаемой стоимости

Варианты решения	Условия принятия решения (состояние экономики)			Ожидаемый эффект	Выбор
	спад	стабилизация	подъем		
1. Строительство новой точки					
2. Аренда дополнительных помещений					
3. Расширение существующих точек					
4. Вероятность наступления события					

Для принятия решения на основе критерия Лапласа строится таблица.

Таблица 10 – Принятие решения на основе критерия Лапласа

Варианты решения	Общий эффект на равную вероятность	Выбор
1		
2		
3		

Для принятия решения на основе критериев пессимизма и оптимизма строится таблица.

Таблица 11 – Принятие решения на основе критериев пессимизма и оптимизма

Варианты решения	Условия принятия решения (лучшее либо худшее состояние экономики)	Эффект	Выбор
1			
2			
3			

Для принятия решения на основе критерия сожаления строится таблица.

Таблица 12 - Принятия решения на основе критерия сожаления

Варианты решения	Сожаление в разных условиях принятия решения (состояние экономики)			Максимум сожаления	Выбор
	спад	стабилизация	подъем		

1					
2					

Задание №14. Имеются следующие виды рисков:

1. Недостаток оборотных средств.
2. Неустойчивость спроса.
3. Квалификация кадров.
4. Несвоевременная поставка комплектующих.
5. Удалённость от транспортных узлов.
6. Отсутствие резерва мощности.
7. Наличие альтернативных источников сырья.
8. Недобросовестность подрядчика.
9. Угроза забастовки.
10. Недостаточный уровень заработной платы.
11. Нестабильность качества сырья и материалов.

Занесите эти риски в соответствующие графы таблицы.

Таблица 13 –Виды рисков

Подготовительные риски	Организационные риски	Финансовые риски	Социальные риски	Технические риски
1	2	3	4	5

Задание №15. При исследовании стадий функционирования бизнес-проекта выявлены следующие простые риски: - Неустойчивость спроса. - Появление альтернативного продукта. - Снижение цен конкурентами.- Увеличение производства у конкурентов. - Рост налогов. - Недостаток оборотных средств.

Поставьте в соответствие этим рискам следующие отрицательные влияния на прибыль: А. Увеличение кредитов. Б. Падение продаж. В. Падение спроса с ростом цен. Г. Снижение спроса. Д. Снижение цен. Е. Уменьшение чистой прибыли.

Задание №19. Найдите верное определение каждому из рисков, связанных с портфелем ценных бумаг.

Таблица 14 – Сопоставьте определения

Вид риска	Определения
1. Капитальный риск	1. Связан с вложением в ценные бумаги, зависящие от курса валют.
2. Селективный риск	2. Связан с потерями от снижения стоимости ценной бумаги
3. Временный риск	3. Свойствен монопродуктивным районам.
4. Риск законодательных изменений	4. Определяется несостоятельностью выплат процента по ценным бумагам.
5. Риск ликвидности	5. Определяется типом поведения предприятия
6. Рыночный риск	6.Связан с неустойчивостью экономического и

7. Кредитный риск	политического положения страны.
8. Инфляционный риск	7. Определяется неустойчивостью правовой базы предпринимательства 8. Присутствует в случае потерь от реализации ценной бумаги из-за изменения оценки её качества.
9. Процентный риск	9. Обусловлен потерями из-за продажи ценной бумаги в неподходящее время.
10. Страновой риск	10. Определяется неправильным выбором ценных бумаг для инвестирования.
11. Региональный риск	11. Риск обесценивания доходов от ценных бумаг.
12. Риск предприятий	12. Связан с потерями из-за изменения процентных ставок на рынке.
13. Валютный риск	13. Общий риск на все вложения в ценные бумаги.

Задание №20. Что такое неопределенность и риск? Назовите их основные виды? Какие методы анализа риска Вам известны? Кто и как должен его осуществлять? Как можно снизить риск и неопределенность проекта? Как ранжируются риски по степени важности?

Задание №21. 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.

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).

4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.

5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Задание № 22. Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные; видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования; переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено; предвидеть последствия.

Таблица 15 -Технология основательных решений

Приверженность основательным решениям и достижению стратегических целей	Приверженность сиюминутным решениям и ситуационному управлению
Регулярная модернизация производства и вложение средств в новые способы выполнения работы	Использование имеющегося оборудования до тех пор, пока оно не выйдет из строя
Инвестирование профессионального роста сотрудников, их постоянное совершенствование	Отсутствие внимательного отношения к развитию сотрудников
Приверженность разработке новой продукции и инновациям	Отказ от разработки новой продукции, кроме случаев максимальной прибыли при минимальном риске
Обслуживание потребителей, порождающее повторный бизнес	Желание одновременно получить максимальную прибыль в работе с потребителем
Сохранение доверительных отношений и честных условий в совместной деятельности с партнерами	Изменение условий совместной деятельности из конъюнктурных соображений

Вознаграждение сотрудников на основе продолжительной программы за нахождение способов более эффективной работы	Уменьшение расходов на вознаграждение до минимума из-за стремления к экономии
Приверженность выпуску качественной продукции (качество — ключ к повышению производительности труда)	Ориентация на выпуск продукции любыми средствами
Принятие управленческих решений с привлечением сотрудников, непосредственно связанных с выполнением работы	Принятие управленческих решений только составом руководителей
Развитие новых направлений при наличии соответствующих знаний и навыков персонала	Развитие новых направлений, исходя из конъюнктурных соображений
Долговременная приверженность стратегическому развитию предприятия	Достижение краткосрочных целей любой ценой

Данная технология не противоречит общепринятым принципам влияния на поведение персонала при принятии управленческих решений. Достоинством ее является то, что она алгоритмизирует деятельность руководителя и направляет ее в русло стратегии, а не сиюминутных приоритетов. Именно это выступает определяющим фактором формирования поведения персонала.

Задание № 23. Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия.

Задание № 24. Компания «Конфеты» производит и продает кондитерские изделия различных наименований. Руководитель компании

реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 2 %, цена изделия уменьшилась на 0,7 %, но общая цена реализации увеличилась на 3 % из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице:

Таблица 16 –Характеристика решений

Этапы работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	2,383	2,174	0,613
После реализации Урн	2,578	2,154	0,705

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задание № 25. Компания «Импульс» производит и продает компьютеры и комплектующие. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1,5 %, цена изделия уменьшилась на 0,9 %, но общая цена реализации увеличилась на 4 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

Таблица 17 –Характеристика решений

Этапы работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	3,125	2,817	0,819
После реализации Урн	3,516	2,619	0,952

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задание № 26. Местный завод производит дорогостоящие станки, используемые в машиностроении, с ЧПУ. Сбыт станков уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Станки стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в

зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 18 –Характеристика решений

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
Организации лизинговой формы оплаты	6,854	8,234	-0,283
Организация постоянной и переменной части персонала	6,854	6,148	1,491

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

Задание № 27. Местный автозавод производит автомобили с автоматическим управлением. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 19 –Характеристика решений

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
Организации лизинговой формы оплаты	7,125	6,834	-0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	7,125	6,148	2,065

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

Задание № 8. ОАО «Строительная корпорация» проектирует и строит жилые дома и офисные помещения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию жилых домов с использованием современных автоматических технологий. В рамках данного решения директор ОАО «Строительная корпорация» выделил финансовые

ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 20 –Характеристика решений

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	финансы, руб.	персонал, руб.	оргтехника, комплектов
Приоритет	1,15	2	1,3
Выделено	195	17	7
Использовано	210	11	5

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Критерии оценки:

– 5 баллов выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 70 % от полного), но правильно изложено задание; при изложении были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя; дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала;

– 3 балла выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 50 % от полного), но правильно изложено задание; при изложении допущена 1 существенная ошибка; знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировки понятий; излагает выполнение задания недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя;

– 1 балл выставляется обучающемуся, если неполно (менее 50 % от полного) изложено задание; при изложении были допущены существенные ошибки.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Раздел (тема) дисциплины: 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.

2 Раздел (тема) дисциплины: 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 рефлекссию;
- 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

3 Раздел (тема) дисциплины: 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) многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга.

4 Раздел (тема) дисциплины: 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-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта;
- в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по ИТ-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.

5 Раздел (тема) дисциплины: 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.

Раздел (тема) дисциплины: 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. Поиском основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

- а) клиент;
- б) консультант.

8 Раздел (тема) дисциплины: 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.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 2 балла, не выполнено – 0 баллов.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

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 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. Определить 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 «зеленый 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!»

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости

в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится _____ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

Пример зачетного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 38.03.04 Международные отношения	от «__» _____ 20__ г.
Учебный предмет, курс, дисциплина	протокол № _____
Курс 4 (8 семестр), Управленческий консалтинг	Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук

Промежуточная аттестация (зачет) (оставить нужное) ВАРИАНТ № _____ для бланкового тестирования

1. Управленческий консалтинг — это
2. ФЕАКО - это:
 - а) международное объединение консультантов;
 - б) известная корпорация по производству высокотехнологического оборудования;
 - в) международный инвестиционный фонд;
 - г) международный финансовый институт.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

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

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

7. «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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. Основные элементы процесса консалтинга:

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

12. Как называется компания, предоставляющая услуги аутсорсинга:

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

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

- а) 10%;
- б) 50%;
- в) 40%.

14. Сбор данных и анализ осуществляются:

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

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

- а) консюмеризма;
- б) толерантности.

16. Задача.

Консультант работает месяц по 8 часов в день. З/п его за этот период составляет 5000р. В этом календарном месяце он отработал 19 дней. Определите стоимость человека-часа?

Преподаватель

Емельянова О.В.