

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Положенцева Юлия Сергеевна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 15.10.2023 11:46:40
Уникальный программный ключ:
41336e73de5c2e1e853b1fb250b0f9970ee29e99

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и
менеджмента

(наименование кафедры полностью)


(подпись)

Ю.С. Положенцева

« 01 » 09 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2023

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

Тема 1. «Сущность и содержание консультационной деятельности. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам»

1. Исторический обзор управленческого консультирования,
2. Деловые услуги, понятие консультационной деятельности,
3. Особенности консультационных услуг, виды консультационных услуг.
4. Критерии профессионализма консультанта,
5. Внешние и внутренние консультанты,
6. Анализ проблем клиентной организации,
7. Принятие решения о приглашении консультантов.

Тема 2. «Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта). Техническое задание консультационной фирме»

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта,
2. Организация внутреннего консультанта,
3. Ассоциация консультантов.
4. Источники информации, определение потенциальных консультационных фирм,
5. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
6. Содержание приглашения к участию в конкурсе,
7. Технические и финансовые критерии отбора,
8. Назначение технического задания, структура и содержание технического задания.

Тема 3 «Анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом»

1. Структура и содержание технического и финансового предложений,
2. Оценка предложений, цена консультационной услуги,
3. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
4. Формы соглашений, структура и содержание контракта,
5. Модели консультирования,
6. Экспертное консультирование,
7. Консультирование по проекту,
8. Консультирование по процессу.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

6-8 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ)

Тема 3 «Анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом»

На конкретном примере (выбирает преподаватель) рассмотреть анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Кейс-задача №1 «Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочеловеческий проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который сделали консультанты - необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный директор - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Запада России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в 1994 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «McKinsey & Co» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «McKinsey & Co» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в

том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В 1997 г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжают. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» 1998 г. и газете «Капитал»

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Кейс-задача №2 «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одним из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация пошла на поправку. Заказы потребителей росли, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились всего несколько лет назад - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для

Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны у нескольких хозяйств, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать свое собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Но и немножко пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

По началу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали о Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие “переметнулись” к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы, Анастасия уже знала - этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников - и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?

1. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?

2. Вероятно, в ее обязанности входит прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:

- Что вероятнее всего потребует прогнозирования?

- Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества?

Объясните подробнее.

- Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?

- Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?

- Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?

3. Каковы преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

- Работать на организацию или на саму себя?

- Расширять свое дело или нет?

Кейс-задача №3 "Концерн "Энергия"

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих. В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне - 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" - это акционерное общество закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Какая цель была у концерна до экономической реформы?
2. Как изменились цели в ходе реформы?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна "Энергия"? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Тема 4 «Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Оформление результатов исследования (в виде тезисов конференции, научной статьи)»

Кейс-задача №4 «Переселение компаний»

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям. Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый - регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии.

Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и

Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?

4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Кейс-задача №5 «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания

«универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во

всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 – 3 млрд долл. в год. Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их

производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами.

Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?

3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")?

4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

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.

1.3 НАПИСАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ/МАТЕРИАЛОВ КОНФЕРЕНЦИИ

По результатам расчетных работ 2 и 3 студент пишет научную статью / материалы конференции.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; работа опубликована.

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; научная статья / материалы конференции приняты к публикации.

3-5 балла выставляется обучающемуся, если тема раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура научной статьи / материалов конференции логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; результаты исследования планируются к публикации.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, если научная статья / материалы конференции имеют явные признаки плагиата и (или) тема не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно мало, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в открытой форме:

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

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
 - а) эффективность;
 - б) неопределенность;
 - в) независимость;
 - г) компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
 - а) один;
 - б) два;
 - в) три;
 - г) четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
 - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
 - б) любая форма оказания помощи клиенту;
 - в) приход консультанта на объект консультирования;
 - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
 - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
 - б) союз профессионалов-консультантов;
 - в) общество независимых экспертов;
 - г) фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование - это понятие:
 - а) плановой экономики;
 - б) экономики переходного периода;
 - в) рыночной экономики;

г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

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

8. Предметом консультирования являются:

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

9. Основной задачей консультирования являются:

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

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

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

11. Управленческое консультирование предполагает:

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

12. Компании привлекают консультантов по управлению для:

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

13. К консалтингу следует относиться:

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

14. Этические стандарты консультирования:

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

15. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

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

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

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

17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

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

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

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

г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

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

20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

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

21. Процесс консультирования:

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

22. Кто является субъектом консультирования?

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

23. Объектами консультирования могут являться:

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

24. Консультант - это:

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

25. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:
- а) широкий кругозор;
 - б) ораторские навыки;
 - в) независимый взгляд на компанию со стороны;
 - г) умение принимать решения.
26. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
27. Одиночный консультант - это:
- а) консультант без образования юридического лица;
 - б) одинокий человек;
 - в) индивидуалист;
 - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
28. Условием оказания консультационной помощи является:
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
 - б) желание консультанта;
 - в) желание клиента;
 - г) директивное предписание.
29. Основным фактором производства консультационных услуг является:
- а) интеллектуальный капитал;
 - б) ораторское искусство;
 - в) гибкость и легкая адаптивность;
 - г) знание иностранных языков.
30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
- а) этапа, фазы, стадии;
 - б) стадии, этапа, процедуры;
 - в) фазы, стадии, процедуры;
 - г) процедуры, стадии, этапа.
31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
- а) 3;
 - б) 5;
 - в) 2;
 - г) 4.

32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
- а) фазой процесса консультирования;
 - б) этапом процесса консультирования;
 - в) стадией процесса консультирования;
 - г) процедурой процесса консультирования.
33. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
- а) 5;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 2.
34. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
- а) 3;
 - б) 2;
 - в) 5;
 - г) 6.
35. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- а) первый контакт с клиентом;
 - б) обучение клиента;
 - в) детальное изучение проблемы;
 - г) выработка решения.
36. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
- а) обнаружение фактов;
 - б) выработка решений;
 - в) контракт на консультирование;
 - г) конечный отчет.
37. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- а) планирование задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) обучение клиента.
38. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- а) конечный отчет;
 - б) анализ и синтез фактов;
 - в) планирование задания;
 - г) первый контакт с клиентом.
39. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- а) предложения клиенту относительно задания;

- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) выработка решений.

40. Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это:

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

41. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

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

42. Внешние консультанты - это:

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

43. Где могут работать внешние консультанты?

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

44. Где работают внутренние консультанты?

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

45. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

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

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

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

47. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

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

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

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

49. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

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

50. Что такое процессное консультирование?

- а) самостоятельная работа консультанта;
- б) процесс написания консультантом итогового отчета;
- в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- г) самостоятельная работа клиента.

51. Экспертное консультирование - это:

- а) сбор консультантом информации о клиенте;
- б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- г) приглашение эксперта.

52. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) в команде на основе доверительных отношений;

- б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

53. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) честный и открытый обмен мнениями;
- б) независимость;
- в) профессионализм;
- г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

54. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

55. Организационные интервенции - это:

- а) процесс поглощения и слияния компаний;
- б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
- в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.

56. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

57. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) метод SWOT-анализа;
- б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;
- в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
- г) экспертная оценка.

58. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:

- а) эксперт;

- б) начальник;
- в) агитатор;
- г) помощник;
- д) преподаватель;
- е) ученик;
- ж) подчиненный;
- з) посредник;
- и) стратег.

59. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а) преподаватель;
- б) коллега;
- в) эксперт;
- г) стратег.

60. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

- а) экспертную;
- б) процессную;
- в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
- г) это не их вопрос.

61. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- а) стоимость оказываемых услуг;
- б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- г) имидж консультанта.

62. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
- б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
- в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

63. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

- а) договора;
- б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
- в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
- г) результата.

64. Повременная оплата - это:
- а) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта;
 - г) время оплаты услуги.
65. Фиксированная оплата - это:
- а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - г) законодательно зафиксированная оплата.
66. Оплата работы консультанта:
- а) является заработной платой консультанта;
 - б) является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги;
 - в) соответствует денежному эффекту, полученному компанией клиентом в результате внедрения предложений консультанта;
 - г) гарантирована консультанту в любом случае.
67. Оплата работы консультанта включает:
- а) затраты на аренду помещений;
 - б) затраты на управленческий и технический персонал;
 - в) прибыль консультационной компании;
 - г) налоги;
 - д) затраты на оборудование.
68. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:
- а) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;
 - б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;
 - в) определяются стажем работы консультанта в данной области;
 - г) зависят от случая.
69. Иностраные 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.

70. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:

- а) оценка имущества;
- б) проведение рекламной кампании;
- в) составление контрактов;
- г) привлечение инвестиций.

71. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

- а) фиксированная оплата;
- б) повременная оплата;
- в) оплата, зависящая от результата;
- г) комбинированная оплата.

72. 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.

73. 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.

74. 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.

75. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью 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.

76. 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».

77. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

- а) клиентом;
- б) консультантом;
- в) и клиентом, и консультантом;
- г) не осуществляется вообще.

Вопросы в закрытой форме:

- 78. Процесс консультирования – это
- 79. Консультант – это
- 80. Одиночный консультант – это.....
- 81. Внешние консультанты – это.....
- 82. Процессное консультирование – это
- 83. Экспертное консультирование – это.....
- 84. Обучающее консультирование – это
- 85. Повременная оплата – это.....
- 86. Фиксированная оплата – это.....
- 87. Экспериментальное задание консультанту – это

Вопросы на установление соответствия:

88. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- 1. Обучающее консультирование
- 2. Экспертное консультирование;
- 3. Процессное консультирование;
 - а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
 - б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
 - в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
 - г) полное погружение участников в проблематику;
 - д) экспресс-анализ ситуации.

89. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)

1. По радикальности
2. По целям
3. По видам решаемых задач

Типы УК

- а) «Революционное» УК
- б) Оперативное УК
- в) Целевое УК
- г) «Косметическое» УК
- д) Стратегическое УК
- е) Многоцелевое УК
- ж) «Обыденное» УК

90. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор
2. Консультант-стратег
3. Консультант-преподаватель
4. Консультант-посредник

- а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;
- б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;
- в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;
- г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

91. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

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

92. Соотнесите вид консультирования и содержание:

1. Стратегическое консультирование
2. Маркетинговый консалтинг
3. Кадровый консалтинг
4. Проектирование системы управления:

А. локальный и глобальный анализы рынка, оценка положения фирмы среди конкурентов, построение эффективной бизнес-модели, просчет рисков;

Б. разработка стратегии продвижения компании, диагностика поведения целевой аудитории и управление им;

В. подбор и обучение персонала, создание и развитие корпоративной

культуры;

Г. планирование, оптимизация документооборота и коммуникации внутри компании, распределение ответственности и систематизирование схемы принятия решений.

Вопросы на установление правильной последовательности:

93. Выберите Установите последовательность действий (А, Б, В) для каждого типа консультирования:

1. Консультант по ресурсам

2. Консультант по процессу

А. Сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

Б. Действует как фактор изменений, пытается научить организацию сама решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.

В. Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

94. Установите правильную последовательность этапов управленческого консультирования:

a) Запрос

b) Определение масштаба и содержания работы

c) Предложение

d) Сбор данных

e) Анализ и рекомендации

f) Сообщение выводов

g) Реализация предложений

h) Завершение проекта

95. Укажите последовательность этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу:

a) Ухаживание.

b) Младенчество.

c) Давай-давай.

d) Юность.

e) Расцвет.

f) Стабильность (или Поздний Расцвет).

g) Аристократия.

h) Охота на ведьм (или Ранняя Бюрократия).

i) Бюрократия.

j) Смерть.

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 шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
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

Кейс-задача 1. Порядок работы: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Консультируемой организации, которая ранее была 2х-уровневой, появляется третий уровень иерархии в связи с ее ростом и развитием. В «перемычке», которая разделяла верхний и нижний уровни в начальной стадии развития консультируемого бизнеса, «поселились» менеджеры среднего уровня и так называемые специалисты, не имеющие реальной власти, но от которых что-то зависит. Эффективность такой – теперь 3-уровневой системы управления значительно ниже, но, как говорится, обратного хода нет. В результате такого развития исполнители, реализуя свои бывшие отлаженные контакты с самым верхним уровнем (учредителями), фактически пытаются играть на противоречиях в заданиях, исходящих из верхнего и среднего уровней системы. То есть, они стали выбирать то распоряжение, которое кажется им более выгодным. Личный «навар» от такого рода перекосов редко бывает значительным, но пространство для мелкого воровства и для системно обеспеченной безответственности открывает немалое. Общесистемная же эффективность такого

способа управления, естественно, быстро падает.

Кейс-задача 2. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

В середине 2000-х высшим административным решением на крупное авиамоторное объединение был «высажен» кадровый десант. В команду инноваторов, кроме нового Генерального директора, входило несколько начальников цехов с его прежнего места работы. Оттуда же, из автомобильной отрасли, пришли следом за ним некоторые экономисты и кадровики. Тем самым был заложен острый конфликт между местной «двигателистской» инженерно-технической элитой и новичками – в бывшими пресово-рамочниками из автомобилестроения. Наблюдался также конфликт статусно-ценностной – между пришлыми провинциалами и старожилами столицы. Еще один базовый конфликт сугубо местного происхождения – вынужденное сосуществование двух взаимоисключающих культур производства. При работе на одном и том же станочном парке, с одним и тем же персоналом, при одной и той же логистике, при единственно возможном в таких условиях менеджменте – такое вынужденное сосуществование определяет причину слабой развиваемости (более того, активной инновационной «упругости») всей системы.

Кейс-задача 3. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Городок небольшой, курортный, расположен на море. Рабочие и инженеры завода попутно – еще и браконьеры, тащат с родного завода по мелочи все, что плохо лежит, поскольку в подсобном хозяйстве все может пригодиться. Гендиректор авторитарен, его ближайший круг, замы – все преданы лично ему и большой перспективы (для саморазвития в ней) не представляют. Другое дело – среднее звено, начальники цехов и отделов. Эти самостоятельны и подчас каждый сам себе хозяин. Неформальная лексика в этой среде есть обычное дело – рабочее состояние лингвистического аппарата – два существительных и один глагол почти на все случаи жизни.

Кейс-задача 4. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Но враг не дремлет. Город N является плодородной почвой для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке. Проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и

обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстроится от конкурентов. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке

Кейс-задача 5. Порядок работы: 1) ознакомиться с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Текст задания Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть
Численность персонала: более 50 тыс. человек
Срок работы на рынке: 12 лет
Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Кейс-задача 6. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Кейс-задача 7. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для

повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Кейс-задача 8. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Кейс-задача 9. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Кейс-задача 10. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Кейс-задача 11. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некорректного характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Кейс-задача 12. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызвали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Кейс-задача 13. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2)

выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

Кейс-задача 14. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженерпрограммист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Кейс-задача 15. Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся

ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

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:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

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.

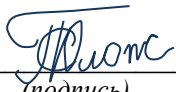
0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место

занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)


Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 01 » 09 2023г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2023

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

Тема 1. «Сущность и содержание консультационной деятельности. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам»

1. Исторический обзор управленческого консультирования,
2. Деловые услуги, понятие консультационной деятельности,
3. Особенности консультационных услуг, виды консультационных услуг.
4. Критерии профессионализма консультанта,
5. Внешние и внутренние консультанты,
6. Анализ проблем клиентной организации,
7. Принятие решения о приглашении консультантов.

Тема 2. «Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта). Техническое задание консультационной фирме»

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта,
2. Организация внутреннего консультанта,
3. Ассоциация консультантов.
4. Источники информации, определение потенциальных консультационных фирм,
5. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
6. Содержание приглашения к участию в конкурсе,
7. Технические и финансовые критерии отбора,
8. Назначение технического задания, структура и содержание технического задания.

Тема 3 «Анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом»

1. Структура и содержание технического и финансового предложений,
2. Оценка предложений, цена консультационной услуги,
3. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
4. Формы соглашений, структура и содержание контракта,
5. Модели консультирования,
6. Экспертное консультирование,
7. Консультирование по проекту,
8. Консультирование по процессу.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

6-8 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ)

Тема 3 «Анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом»

На конкретном примере (выбирает преподаватель) рассмотреть анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Кейс-задача №1 «Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочеловеческий проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который сделали консультанты - необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный директор - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Запада России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в 1994 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «McKinsey & Co» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «McKinsey & Co» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в

том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В 1997 г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжают. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» 1998 г. и газете «Капитал»

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Кейс-задача №2 «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одним из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация пошла на поправку. Заказы потребителей росли, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились всего несколько лет назад - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для

Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны у нескольких хозяйств, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать свое собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Но и немножко пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

По началу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали о Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие “переметнулись” к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы, Анастасия уже знала - этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников - и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?

1. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?

2. Вероятно, в ее обязанности входит прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:

- Что вероятнее всего потребует прогнозирования?

- Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества?

Объясните подробнее.

- Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?

- Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?

- Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?

3. Каковы преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

- Работать на организацию или на саму себя?

- Расширять свое дело или нет?

Кейс-задача №3 "Концерн "Энергия"

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих. В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне - 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" - это акционерное общество закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Какая цель была у концерна до экономической реформы?
2. Как изменились цели в ходе реформы?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна "Энергия"? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Тема 4 «Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Оформление результатов исследования (в виде тезисов конференции, научной статьи)»

Кейс-задача №4 «Переселение компаний»

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям. Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый - регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии.

Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и

Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?

4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Кейс-задача №5 «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания

«универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во

всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 – 3 млрд долл. в год. Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их

производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами.

Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?

3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")?

4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

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.

1.3 НАПИСАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ/МАТЕРИАЛОВ КОНФЕРЕНЦИИ

По результатам расчетных работ 2 и 3 студент пишет научную статью / материалы конференции.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; работа опубликована.

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; научная статья / материалы конференции приняты к публикации.

3-5 балла выставляется обучающемуся, если тема раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура научной статьи / материалов конференции логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; результаты исследования планируются к публикации.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, если научная статья / материалы конференции имеют явные признаки плагиата и (или) тема не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно мало, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в открытой форме:

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

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
 - а) эффективность;
 - б) неопределенность;
 - в) независимость;
 - г) компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
 - а) один;
 - б) два;
 - в) три;
 - г) четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
 - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
 - б) любая форма оказания помощи клиенту;
 - в) приход консультанта на объект консультирования;
 - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
 - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
 - б) союз профессионалов-консультантов;
 - в) общество независимых экспертов;
 - г) фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование - это понятие:
 - а) плановой экономики;
 - б) экономики переходного периода;
 - в) рыночной экономики;

г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

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

8. Предметом консультирования являются:

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

9. Основной задачей консультирования являются:

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

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

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

11. Управленческое консультирование предполагает:

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

12. Компании привлекают консультантов по управлению для:

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

13. К консалтингу следует относиться:

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

14. Этические стандарты консультирования:

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

15. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

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

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

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

17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

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

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

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

г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

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

20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

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

21. Процесс консультирования:

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

22. Кто является субъектом консультирования?

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

23. Объектами консультирования могут являться:

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

24. Консультант - это:

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

25. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:
- а) широкий кругозор;
 - б) ораторские навыки;
 - в) независимый взгляд на компанию со стороны;
 - г) умение принимать решения.
26. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
27. Одиночный консультант - это:
- а) консультант без образования юридического лица;
 - б) одинокий человек;
 - в) индивидуалист;
 - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
28. Условием оказания консультационной помощи является:
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
 - б) желание консультанта;
 - в) желание клиента;
 - г) директивное предписание.
29. Основным фактором производства консультационных услуг является:
- а) интеллектуальный капитал;
 - б) ораторское искусство;
 - в) гибкость и легкая адаптивность;
 - г) знание иностранных языков.
30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
- а) этапа, фазы, стадии;
 - б) стадии, этапа, процедуры;
 - в) фазы, стадии, процедуры;
 - г) процедуры, стадии, этапа.
31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
- а) 3;
 - б) 5;
 - в) 2;
 - г) 4.

32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
- а) фазой процесса консультирования;
 - б) этапом процесса консультирования;
 - в) стадией процесса консультирования;
 - г) процедурой процесса консультирования.
33. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
- а) 5;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 2.
34. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
- а) 3;
 - б) 2;
 - в) 5;
 - г) 6.
35. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- а) первый контакт с клиентом;
 - б) обучение клиента;
 - в) детальное изучение проблемы;
 - г) выработка решения.
36. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
- а) обнаружение фактов;
 - б) выработка решений;
 - в) контракт на консультирование;
 - г) конечный отчет.
37. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- а) планирование задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) обучение клиента.
38. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- а) конечный отчет;
 - б) анализ и синтез фактов;
 - в) планирование задания;
 - г) первый контакт с клиентом.
39. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- а) предложения клиенту относительно задания;

- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) выработка решений.

40. Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это:

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

41. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

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

42. Внешние консультанты - это:

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

43. Где могут работать внешние консультанты?

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

44. Где работают внутренние консультанты?

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

45. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

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

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

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

47. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

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

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

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

49. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

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

50. Что такое процессное консультирование?

- а) самостоятельная работа консультанта;
- б) процесс написания консультантом итогового отчета;
- в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- г) самостоятельная работа клиента.

51. Экспертное консультирование - это:

- а) сбор консультантом информации о клиенте;
- б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- г) приглашение эксперта.

52. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) в команде на основе доверительных отношений;

- б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

53. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) честный и открытый обмен мнениями;
- б) независимость;
- в) профессионализм;
- г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

54. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

55. Организационные интервенции - это:

- а) процесс поглощения и слияния компаний;
- б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
- в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.

56. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

57. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) метод SWOT-анализа;
- б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;
- в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
- г) экспертная оценка.

58. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:

- а) эксперт;

- б) начальник;
- в) агитатор;
- г) помощник;
- д) преподаватель;
- е) ученик;
- ж) подчиненный;
- з) посредник;
- и) стратег.

59. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а) преподаватель;
- б) коллега;
- в) эксперт;
- г) стратег.

60. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

- а) экспертную;
- б) процессную;
- в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
- г) это не их вопрос.

61. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- а) стоимость оказываемых услуг;
- б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- г) имидж консультанта.

62. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
- б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
- в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

63. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

- а) договора;
- б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
- в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
- г) результата.

64. Повременная оплата - это:
- а) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта;
 - г) время оплаты услуги.
65. Фиксированная оплата - это:
- а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - г) законодательно зафиксированная оплата.
66. Оплата работы консультанта:
- а) является заработной платой консультанта;
 - б) является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги;
 - в) соответствует денежному эффекту, полученному компанией клиентом в результате внедрения предложений консультанта;
 - г) гарантирована консультанту в любом случае.
67. Оплата работы консультанта включает:
- а) затраты на аренду помещений;
 - б) затраты на управленческий и технический персонал;
 - в) прибыль консультационной компании;
 - г) налоги;
 - д) затраты на оборудование.
68. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:
- а) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;
 - б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;
 - в) определяются стажем работы консультанта в данной области;
 - г) зависят от случая.
69. 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.

70. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:

- а) оценка имущества;
- б) проведение рекламной кампании;
- в) составление контрактов;
- г) привлечение инвестиций.

71. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

- а) фиксированная оплата;
- б) повременная оплата;
- в) оплата, зависящая от результата;
- г) комбинированная оплата.

72. 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.

73. 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.

74. 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.

75. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью 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.

76. 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».

77. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

- а) клиентом;
- б) консультантом;
- в) и клиентом, и консультантом;
- г) не осуществляется вообще.

Вопросы в закрытой форме:

- 78. Процесс консультирования – это
- 79. Консультант – это
- 80. Одиночный консультант – это.....
- 81. Внешние консультанты – это.....
- 82. Процессное консультирование – это
- 83. Экспертное консультирование – это.....
- 84. Обучающее консультирование – это
- 85. Повременная оплата – это.....
- 86. Фиксированная оплата – это.....
- 87. Экспериментальное задание консультанту – это

Вопросы на установление соответствия:

88. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- 1. Обучающее консультирование
- 2. Экспертное консультирование;
- 3. Процессное консультирование;
 - а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
 - б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
 - в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
 - г) полное погружение участников в проблематику;
 - д) экспресс-анализ ситуации.

89. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)

1. По радикальности
2. По целям
3. По видам решаемых задач

Типы УК

- а) «Революционное» УК
- б) Оперативное УК
- в) Целевое УК
- г) «Косметическое» УК
- д) Стратегическое УК
- е) Многоцелевое УК
- ж) «Обыденное» УК

90. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор
2. Консультант-стратег
3. Консультант-преподаватель
4. Консультант-посредник

- а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;
- б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;
- в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;
- г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

91. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

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

92. Соотнесите вид консультирования и содержание:

1. Стратегическое консультирование
2. Маркетинговый консалтинг
3. Кадровый консалтинг
4. Проектирование системы управления:

А. локальный и глобальный анализы рынка, оценка положения фирмы среди конкурентов, построение эффективной бизнес-модели, просчет рисков;

Б. разработка стратегии продвижения компании, диагностика поведения целевой аудитории и управление им;

В. подбор и обучение персонала, создание и развитие корпоративной

культуры;

Г. планирование, оптимизация документооборота и коммуникации внутри компании, распределение ответственности и систематизирование схемы принятия решений.

Вопросы на установление правильной последовательности:

93. Выберите Установите последовательность действий (А, Б, В) для каждого типа консультирования:

1. Консультант по ресурсам

2. Консультант по процессу

А. Сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

Б. Действует как фактор изменений, пытается научить организацию сама решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.

В. Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

94. Установите правильную последовательность этапов управленческого консультирования:

а) Запрос

б) Определение масштаба и содержания работы

с) Предложение

д) Сбор данных

е) Анализ и рекомендации

ф) Сообщение выводов

г) Реализация предложений

h) Завершение проекта

95. Укажите последовательность этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу:

а) Ухаживание.

б) Младенчество.

с) Давай-давай.

д) Юность.

е) Расцвет.

ф) Стабильность (или Поздний Расцвет).

г) Аристократия.

h) Охота на ведьм (или Ранняя Бюрократия).

и) Бюрократия.

j) Смерть.

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 шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
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

Кейс-задача 1. Порядок работы: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Консультируемой организации, которая ранее была 2х-уровневой, появляется третий уровень иерархии в связи с ее ростом и развитием. В «перемычке», которая разделяла верхний и нижний уровни в начальной стадии развития консультируемого бизнеса, «поселились» менеджеры среднего уровня и так называемые специалисты, не имеющие реальной власти, но от которых что-то зависит. Эффективность такой – теперь 3-уровневой системы управления значительно ниже, но, как говорится, обратного хода нет. В результате такого развития исполнители, реализуя свои бывшие отлаженные контакты с самым верхним уровнем (учредителями), фактически пытаются играть на противоречиях в заданиях, исходящих из верхнего и среднего уровней системы. То есть, они стали выбирать то распоряжение, которое кажется им более выгодным. Личный «навар» от такого рода перекосов редко бывает значительным, но пространство для мелкого воровства и для системно обеспеченной безответственности открывает немалое. Общесистемная же эффективность такого

способа управления, естественно, быстро падает.

Кейс-задача 2. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

В середине 2000-х высшим административным решением на крупное авиамоторное объединение был «высажен» кадровый десант. В команду инноваторов, кроме нового Генерального директора, входило несколько начальников цехов с его прежнего места работы. Оттуда же, из автомобильной отрасли, пришли следом за ним некоторые экономисты и кадровики. Тем самым был заложен острый конфликт между местной «двигателистской» инженерно-технической элитой и новичками – в бывшими пресово-рамочниками из автомобилестроения. Наблюдался также конфликт статусно-ценностной – между пришлыми провинциалами и старожилами столицы. Еще один базовый конфликт сугубо местного происхождения – вынужденное сосуществование двух взаимоисключающих культур производства. При работе на одном и том же станочном парке, с одним и тем же персоналом, при одной и той же логистике, при единственно возможном в таких условиях менеджменте – такое вынужденное сосуществование определяет причину слабой развиваемости (более того, активной инновационной «упругости») всей системы.

Кейс-задача 3. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Городок небольшой, курортный, расположен на море. Рабочие и инженеры завода попутно – еще и браконьеры, тащат с родного завода по мелочи все, что плохо лежит, поскольку в подсобном хозяйстве все может пригодиться. Гендиректор авторитарен, его ближайший круг, замы – все преданы лично ему и большой перспективы (для саморазвития в ней) не представляют. Другое дело – среднее звено, начальники цехов и отделов. Эти самостоятельны и подчас каждый сам себе хозяин. Неформальная лексика в этой среде есть обычное дело – рабочее состояние лингвистического аппарата – два существительных и один глагол почти на все случаи жизни.

Кейс-задача 4. Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Но враг не дремлет. Город N является плодородной почвой для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке. Проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и

обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстроится от конкурентов. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке

Кейс-задача 5. Порядок работы: 1) ознакомиться с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Текст задания Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть
Численность персонала: более 50 тыс. человек Срок работы на рынке: 12 лет
Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Кейс-задача 6. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Кейс-задача 7. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для

повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Кейс-задача 8. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Кейс-задача 9. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Кейс-задача 10. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Кейс-задача 11. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Кейс-задача 12. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Кейс-задача 13. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2)

выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

Кейс-задача 14. Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Кейс-задача 15. Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедур: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся

ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

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:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

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.