Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Афанасьева Любовь Викторовна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 28.10.2026 15:25:26
Уникальный программный ключ:
9b4e3f6beb7760b60b018b110392262446510e9e

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
экономической безопасности и
государственного управления__
(наименование кафедры полностью)
_____ Л.В. Афанасьева
(подпись)
« 29» июня 2026 г.

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

Международный управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

41.04.05 Международные отношения
(код и наименование ОПОП ВО)

Направленность (профиль) – Бизнес-управление и экспертная аналитика в международных отношениях

Курск – 2026 г.

Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	7
1.3 Производственные задачи	10
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	17
1.5 Темы рефератов	21
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	24
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	24
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	42
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	49
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	50
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	53

Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования	УК-2 ПК-1	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Формы профессиональных услуг консалтинга	ПК-1 ПК-2	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг	УК-2 ПК-1	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования	УК-2 ПК-2	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

1.1 Вопросы для устного опроса

Раздел (тема) дисциплины «Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования»

1.Дайте определение понятию «управленческий консалтинг.
2.Что является целью управленческого консультирования?
3.Перечислите задачи управленческого консультирования.
4.Какой точки зрения на консалтинг как вид профессиональной деятельности в сфере бизнеса придерживаетесь Вы?
5.Какие подходы к управленческому консалтингу Вам известны? Дайте характеристику каждому подходу.
6.Какие причины обуславливают целесообразность консультационных услуг в современном бизнесе?
7.Что понимается под термином «менеджмент – консалтинг» по определению ФЕАКО?
8.Согласны ли Вы с мнением, что развитие рынка международного консалтинга возможно только в определенном переплетении менеджментконсалтинга и других видов профессиональных услуг? Аргументируйте свой ответ.
9.Есть, по Вашему мнению, отличие в терминах «управленческое консультирование» и «консультирование по экономике и управлению»? Обоснуйте свое мнение.
10.В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?

Раздел (тема) дисциплины «Формы профессиональных услуг консалтинга»

1.Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2.Назовите виды типовых задач консультирования. Приведите примеры по каждому типу задач.
3.Консультирование с позиций профессионального подхода.
4.Что такое аутсорсинг рекламных услуг?
5.Кто является участником процесса консультирования?
6.Что относится к личностным качествам специалиста в области консультирования.
7.В чем, на Ваш взгляд, состоит принципиальное отличие управленческого консультирования от аудита? Обоснуйте свой ответ.
8.Считается, что интегрированные информационные системы управления ресурсами предприятия играют решающую роль в развитии международного консалтинга. Так ли это? Попытайтесь доказать.
9.Что в международном консалтинге, по Вашему мнению, составляет суть «специализированной помощи практикующим руководителям»?

10.Как Вы считаете, в чем отличие «консультационной услуги» от «независимой услуги»?

Раздел (тема) дисциплины «Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг»

1.Как Вы считаете, в чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг и каковы основные этапы его формирования?
2.Что является субъектом консультирования?
3.Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
4.Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
5.Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.
6.Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
7.Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
8.Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
9.Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?
10. Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?
11.Что понимается под методом консультирования?
12.Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
13.Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
14.Какие, по Вашему мнению, виды управленческого консультирования больше всего будут в дальнейшем востребованы в России?
15.Какая специализация консалтинговых фирм наиболее характерна, на Ваш взгляд, для отечественного рынка в настоящее время?
16.Каковы, на Ваш взгляд, специфические свойства товара «консультационная услуга»?
17.Как Вы считаете, по каким параметрам осуществляется выбор консультантов в мировой практике на примере ЕС, ЕБРР, ЮНИДО и др.?
18.Какие правила ценообразования существуют на рынке консалтинговых услуг?

Раздел (тема) дисциплины «Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования»

1.Считаете ли Вы, что предоставление таких услуг под силу только крупным транснациональным консалтинговым компаниям, располагающим разветвленной сетью подразделений по всему миру? Обоснуйте свой ответ.
2.Какие транснациональные консалтинговые корпорации ведут деятельность на российском национальном рынке? Проанализируйте специфику их услуг.

3.Какие формы и методы проведения сравнительного анализа коммерческих предложений Вам известны?
4.Как формируются коммерческие предложения консалтинговых услуг?
5.Какова специфика работы консультанта с клиентом в ходе осуществления консалтингового проекта?
6. В чем, по Вашему мнению, особенности ведения предпроектных переговоров?
7.Как формируется цена на консультационную услугу?
8.Назовите критерии выбора консультационной фирмы?
9.Какие способы установления и методы расчета цен на услуги консалтинговых фирм Вам известны из практики международного консалтинга?
10.Какие специфические показатели, помимо общепринятых, применяются для оценки финансовой эффективности работы консалтинговой фирмы?
11.Как распределяется валовая сумма платы, которая взимается с клиентов за количество человек-дней, отработанных консультантом фирмы?
12.В чем заключается анализ предложений консультационной фирмы?
13.Что является источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм
14. Какие соображения Вы бы приняли во внимание, занимаясь установлением цены на консалтинговые услуги?
15.Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
16.Что понимается под качеством консультирования?
17.Что является факторами, определяющими качество консультирования?
18.Чем предопределяется качество консультирования?
19.Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?
20.Чем определяется эффективность консультационных услуг?
21.Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?
22.Назовите два основных пути по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?
23.Всегда ли можно точно оценить вклад консультанта в результате его рекомендаций на фирме-клиенте?

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания:

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

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.
2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.
0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 Вопросы для собеседования

Тема 1

Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования

Вопросы:

1. Сущность понятия «управленческое консультирование».
2. Сущность термина «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)).
3. Виды деловых услуг, их характеристика.
4. Понятие «консультационной услуги».
5. Участник процесса консультирования.
6. Понятие и сущность управленческого консультирования с позиций функционального подхода.
7. Управленческое консультирование с позиций профессионального подхода.
8. Цель и задачи управленческого консультирования.
9. Состав участников управленческого консультирования.
10. Специфика консультационной деятельности в России.
11. Проблемы осуществления консультационной деятельности на российских предприятиях.
12. Типичные проблемы российских предприятий.

13. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения.

14. Этапы периода «Золотые годы» управленческого консультирования, их характеристика.

15. Основные причины обращения руководителей российских предприятий к услугам консультантов.

Тема 2

Формы профессиональных услуг консалтинга

Вопросы:

1. Формы и виды управленческого консультирования.

2. Внешнее и внутреннее консультирование.

3. Основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.

4. Достоинства и недостатки внутренних консультантов.

5. Достоинства и недостатки внешних консультантов.

6. Экспертное консультирование, его основные черты.

7. Процессное консультирование и его основные черты.

8. Обучающее консультирование, его основные черты.

9. Основные виды классификации консультационных услуг, их характеристика.

10. Характеристика основных групп консультационных услуг, существующих в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.

11. Зарубежные консультационные компании в России.

Тема 3

Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг

Вопросы:

1. Участники консультирования.

2. Формы услуг, предоставляемых консультационной компанией.

3. Основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

4. Субъекты и объекты консультирования.

5. Экспертное консультирование.

6. Процессное консультирование (консультирование по процессу).

7. Особенности специализации консалтинговых фирм.

8. Мировая практика выбора консультантов.

Тема 4

Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования

Вопросы:

1. Основные подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления.
2. Основные принципы программного подхода в консультировании, их характеристика.
3. Взаимодействия предприятия с рынком консультационных услуг.
4. Практические аспекты маркетингового подхода в консультировании.
5. Характеристика предварительной стадии процесса консультирования.
6. Предпроектная стадия процесса консультирования.
7. Проектная стадия процесса консультирования и ее характеристика.
8. Методы диагностики состояния компании-клиента консультантами.
9. Логика осуществления процесса консультирования.
10. Планирование действий консультанта.
11. Основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование.
12. Качество консультирования.
13. Факторы, определяющие качество консультирования.
14. Эффективность консультационных услуг.
15. Оценка качества и эффективности консалтинговой деятельности.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

4 балла (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.
3 балла (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.
2 балла (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 баллов (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.

1.3 Производственные задачи

Раздел (тема) дисциплины «Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования»

Кейс-задача 1
Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).
Кейс-задача 2

Рассмотрите ситуацию «Нужен ли нам консультант» и ответьте на вопросы. В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4 200 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 высокозатратный 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 в стенку головой биться, 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 1995 г. был заключен контракт с английской фирмой «PA Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение нескольких 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 был сделан консультантами, что необходимо реформировать производство и управление, внедрять новые методы и системы управления, разрабатывать меры по повышению эффективности. Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке, о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, – говорит генеральный – 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 2000 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «&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 «& 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 2005 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 2005 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 электро энергии, 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 следующем этапе развития 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, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Вопросы для обсуждения:

. 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 специалистами комбината?

4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Раздел (тема) дисциплины «Формы профессиональных услуг консалтинга»

Кейс-задача 1

Еще один критерий сравнения развитости консалтинговых услуг – общий объем национальных рынков консалтинга в отношении к размеру страны. В мировой практике для такого сравнения рассматривают число жителей страны, приходящихся на одного консультанта по управлению. В таблице

представлена «плотность» консультантов по ведущим европейским странам. Таким образом, ситуация даже в развитых странах различна. Мнение экспертов в сфере структуры национального рынка консалтинговых услуг таково:

• каждая страна обладает рынком услуг по управленческому консультированию, отвечающим структуре национального рынка и тенденциям его развития;

как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, важнейшая из причин возникновения потребности в консалтинге – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней среды обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг допускают механизм обучения или психодиагностики. Таким образом, консультационная услуга становится товаром, свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми правилами в обществе;

• в настоящее время консалтинг в России находится на такой стадии, когда отрабатывается логика теории. Управленческому консультированию предстоит преодолеть сложившееся отставание – главным образом путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с консалтингом зарубежных стран и практического вклада в создание национального рынка управленческого консультирования.

Какова Ваша точка зрения? Какая «плотность» консультантов по управлению была бы наиболее рациональной для российского национального рынка? Обоснуйте свой ответ.

Кейс-задача 2

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов. Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию. Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану: Первый день:

• Определение основного уровня компетентности специалистов института.

• Для каких организаций такие специалисты представляют интерес? Второй день:

• Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов? Третий день:

• Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам? Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи. Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:
• консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
• обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;
• продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
• экспорт информации.
Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию. По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансовонезависимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.
Прочитайте и проанализируйте пример.
Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):

Раздел (тема) дисциплины «Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг»

Кейс-задача 1
Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга:
а) стратегический консалтинг
б) операционный консалтинг
в) организационный консалтинг
г) ИТ-консалтинг
д) подбор кадров высшего управленческого звена
1.оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;
2. обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых комбинатов после слияния.
3. организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами.
Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту. Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью. На

основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальны ми клиентами.

4. повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга — автоматизация данного процесса через внедрение соответствующей технологии.

5. постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

6. разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.

7. разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании.

8. постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.

9. постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.

10. разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности для производителя товаров массового потребления.

11. Выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.

12. регламентация бизнес-процессов страховой компании.

13. совершенствование системы управления финансами и контроля над их использованием для нефтедобывающей компании.

14. Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Раздел (тема) дисциплины «Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования»

Кейс-задача 1

Одна из международных инвестиционных компаний предлагает заключить следующий договор:

• в течение одного месяца Вам будет ежедневно выплачиваться по 100 тыс. долл.;

• в течение этого же времени Вы будете платить в первый день 1 цент, а в каждый следующий день удваивать то, что платили в предыдущий (т.е. во второй день – 2 цента, в третий – 4 цента и т.д.).

Можете ли Вы в качестве консультанта рекомендовать инвестиционной компании согласиться на такие условия?

Кейс-задача 2

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга. Крупная организация не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали

другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой — отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами, а именно: руководители среднего звена должны участвовать в отборе кандидатов на более ранней стадии, а отдел кадров в большей степени привлекался к оценке сотрудников).

Кейс-задача 3

В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.п. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов. Обычно процедуры отбора включают три стадии: предварительный отбор (лонг-листинг), составление окончательного списка кандидатов (шотлистинг), окончательный выбор. Выявите особенности понятий «лонг-листинг», «шот-листинг» и «окончательный выбор». Проведите сравнительный анализ и дайте характеристику каждой из стадий отбора консультантов.

Шкала оценивания: 5-ти балльная.

Критерии оценивания:

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

изложении были допущены существенные ошибки.

1.4 Вопросы и задания в тестовой форме

Раздел (тема) дисциплины «Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования»

1. Современный американский менеджмент основывается на:
а) наличии рынка;
б) индустриальном способе организации производства;
в) корпорации как основной форме предпринимательства;
г) все ответы верные.

2. Американский стиль управления имеет свои особенности, поскольку:
а) четко определена ответственность каждого работника;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании;
г) стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования;
д) все вышеперечисленное.

3. Функции менеджера согласно П. Друкеру:
а) планирование;
б) координация;
в) учет;
г) организация;
д) верных ответов нет.

4. Вклад Г. Форда в американскую модель управления:
а) организовал серийное производство автомобилей;
б) организовал массовое производство автомобилей;
в) внедрил бригадную систему труда в производство;
г) верных ответов нет.

5. Японская модель менеджмента ориентируется на:
а) человеческие ресурсы;
б) человеческий фактор;
в) социальное партнерство;
г) разделение труда;
д) формализованную структуру;
е) групповую динамику.

Раздел (тема) дисциплины «Формы профессиональных услуг консалтинга»

1. Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя:
а) систему "Точно в срок";
б) систему "Путь-цель";
в) систему "Дельфи";
г) верных ответов нет.

2. Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», являются следующие:
а) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
б) высокое качество продукции; выпуск во имя выполнения задания; стремление к дебюрократизации;
в) высокое качество продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
г) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; обеспечение гибкости производства.

3. Цель японского предпринимателя - это:
а) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности всех работников;
б) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника;
в) максимизация прибыли посредством использования работников;
г) все ответы верные.

4. В основе социального рыночного хозяйства по Л. Эрхарду лежит:
а) свобода и ответственность индивидуума;
б) свобода и ответственность собственников предприятия;
в) ответственность государства;
г) свободный рынок.

5. Шведскую модель социализма предложил:
а) Л. Эрхард;
б) Г. Мюрдаль;
в) Э. Мишлен;
г) Р. Фэлк.

Раздел (тема) дисциплины «Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг»

1. Общими чертами азиатских стран являются (отметить несколько ответов):
а) уважение и беспрекословное подчинение властям;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) большое усердие и трудолюбие;
г) индустриальный способ производства.

2. Выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента (отметить несколько ответов):
а) стимулирование профессиональной подготовке;
б) подчинение старшему;
в) уважительное отношение к компетенциям;
г) наличие рынка;
д) лояльность менеджера.

3. Концепция евроменеджмента включает (отметить несколько ответов):
а) более заметная ориентация на людей;
б) индустриальный способ производства;
в) корпорация как основная организационная форма;
г) более высокая значимость переговоров;
д) более высокий уровень навыков по управлению международным разнообразием.

4. На Китайский менеджмент большое влияние оказывает религия:
а) конфуцианство;
б) идуизм;
в) буддизм;
г) католичество;
д) православие.

5. В Швеции чаще всего применяют следующий вид коммуникации:
а) устный;
б) письменный;
в) вербальный;
г) невербальный.

Раздел (тема) дисциплины «Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования»

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

а) да;

б) нет.

2. По каким признакам можно осуществить классификацию консультирования:

а) по предмету консультирования: по продуктам и процессам;

б) по масштабу задач и времени;

в) по виду внутрифирменной деятельности;

г) Все ответы верны.

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

а) российским предприятиям частного и государственного секторов;

б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;

в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);

г) все ответы верны.

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

а) на уровне, принятом в их странах;

б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;

в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;

г) по-разному.

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

а) менеджмент-консалтинг;

б) организация производства;

в) служба скорой помощи;

г) управление-сервис.

Шкала оценивания: 7-ми балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;

– 5-4 баллов – оценке «хорошо»;

– 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;

– 1 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.5 Темы рефератов

Раздел (тема) дисциплины «Понятие консалтинга. Основные направления управленческого консалтинга. Понятие управленческого консультирования»

1. Рынок как условие и объективная экономическая основа маркетинга Проблема развития кадрового консультирования в России.
2. Особенности консалтинговой деятельности в сфере сервиса.
3. Современные тенденции и перспективы развития экономического консалтинга в России.
4. Оценка качества консалтинговой деятельности.
5. Особенности процесса консультирования.
6. Консультационная деятельность как деловая услуга.
7. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
8. Консультирование по вопросам осуществления технологических процессов сферы сервиса.
9. Консультирование по вопросам контроля качества процесса сервиса.
10. Качество консалтинговых услуг и его измерение.
11. Содержание деятельности консалтинговых агентств в России.
12. Характеристика рынка консультационных услуг в Российской Федерации.
13. Первые консалтинговые компании в мире.

Раздел (тема) дисциплины «Формы профессиональных услуг консалтинга»

1. Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход.
2. Маркетинговый подход.
3. Аутсорсинг.
4. Особенности метода Т-группы при обучающем консультировании.
5. Формы инновационного консалтинга: инновационный метод, инновационный семинар.
6. Применение Case-средств в консалтинговых проектах.
7. Реинжиниринг бизнес-процессов.
8. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации.
9. Коучинг, как эффективный метод управленческого консалтинга.

Раздел (тема) дисциплины «Субъект и объект управленческого консалтинга. Методы изучения рынка консалтинговых услуг»

1. Модель профессиональной компетенции консультанта.

2. Профессионализм и этика в работе консультанта.
3. Процедура отбора субъекта консалтинга.
4. Обучающее консультирование
5. Типология управленческого консультирования
6. Поведенческие роли консультанта.
7. Методы воздействия на систему клиента.
8. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента.
9. Консалтинг в области информационных технологий.
10. Консалтинг по финансовому менеджменту.
11. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией.
12. Консалтинг в области электронного бизнеса.
13. Консалтинг по управлению операциями.
14. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами.
15. Консалтинг в области управления знанием.
16. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.
17. Консалтинг по вопросам всеобщего управления качеством.
18. Консалтинг по вопросам преобразования компании.
19. Консалтинг в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса.
20. Консалтинг по вопросам управления малыми предприятиями.
21. Консалтинг неформального сектора.

Раздел (тема) дисциплины «Анализ коммерческих предложений выбор контрагента. Расчет цен на консультационные услуги. Результативность и эффективность консультирования»

1. Контракт на консультационные услуги. Формы соглашений.
2. Консалтинг и его роль в принятии управленческих решений.
3. Консалтинг государственного сектора.
4. «Малиновое варенье» Д. Уанбера.
5. Профессиональный кодекс консультанта по управлению.
6. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
7. Классификация и номенклатура услуг.
8. Методы определения стоимости услуг.
9. Формирование договорной цены.
10. Оценка качества консультационных услуг.
11. Оценка результатов консультирования.
12. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
13. Структура консультационного кейса.
14. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
15. Эффективность использования консультационных услуг.
16. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
17. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
18. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.

Шкала оценивания: 3-х балльная.
Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

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

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

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Современный американский менеджмент основывается на:
а) наличии рынка;
б) индустриальном способе организации производства;
в) корпорации как основной форме предпринимательства;
г) все ответы верные.

2. Американский стиль управления имеет свои особенности, поскольку:
а) четко определена ответственность каждого работника;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании;
г) стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования;
д) все вышеперечисленное.

3. Функции менеджера согласно П. Друкеру:
а) планирование;
б) координация;
в) учет;
г) организация;
д) верных ответов нет.

4. Вклад Г. Форда в американскую модель управления:
а) организовал серийное производство автомобилей;
б) организовал массовое производство автомобилей;
в) внедрил бригадную систему труда в производство;
г) верных ответов нет.

5. Японская модель менеджмента ориентируется на:
а) человеческие ресурсы;
б) человеческий фактор;
в) социальное партнерство;
г) разделение труда;
д) формализованную структуру;
е) групповую динамику.

6. Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя:
а) систему "Точно в срок";
б) систему "Путь-цель";
в) систему "Дельфи";
г) верных ответов нет.

7. Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», являются следующие:
а) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
б) высокое качество продукции; выпуск во имя выполнения задания; стремление к дебюрократизации;
в) высокое качество продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
г) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; обеспечение гибкости производства.

8. Цель японского предпринимателя - это:
а) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности всех работников;
б) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника;
в) максимизация прибыли посредством использования работников;
г) все ответы верные.

9. В основе социального рыночного хозяйства по Л. Эрхарду лежит:
а) свобода и ответственность индивидуума;
б) свобода и ответственность собственников предприятия;
в) ответственность государства;
г) свободный рынок.

10. Шведскую модель социализма предложил:
а) Л. Эрхард;
б) Г. Мюрдаль;
в) Э. Мишлен;
г) Р. Фэлк.

11. Общими чертами азиатских стран являются (отметить несколько ответов):

а) уважение и беспрекословное подчинение властям;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) большое усердие и трудолюбие;
г) индустриальный способ производства.

12. Выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента (отметить несколько ответов):
а) стимулирование профессиональной подготовке;
б) подчинение старшему;
в) уважительное отношение к компетенциям;
г) наличие рынка;
д) лояльность менеджера.

13. Концепция евроменеджмента включает (отметить несколько ответов):
а) более заметная ориентация на людей;
б) индустриальный способ производства;
в) корпорация как основная организационная форма;
г) более высокая значимость переговоров;
д) более высокий уровень навыков по управлению международным разнообразием.

14. На Китайский менеджмент большое влияние оказывает религия:
а) конфуцианство;
б) идуизм;
в) буддизм;
г) католичество;
д) православие.

15. В Швеции чаще всего применяют следующий вид коммуникации:
а) устный;
б) письменный;
в) вербальный;
г) невербальный.

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

а) да;

б) нет.

17. По каким признакам можно осуществить классификацию консультирования:

а) по предмету консультирования: по продуктам и процессам;

б) по масштабу задач и времени;

в) по виду внутрифирменной деятельности;

г) Все ответы верны.

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

а) российским предприятиям частного и государственного секторов;

б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;

в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);

г) все ответы верны.

19. 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.

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

а) менеджмент-консалтинг;

б) организация производства;

в) служба скорой помощи;

г) управление-сервис.

21. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

а) созданием большого количества консультационных компаний;

б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;

в) большими накоплениями консультантов;

г) появлением на рынке консультационных услуг.

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

а) малочисленная клиентская база;

б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;

в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;

г) конкуренция.

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

а) удовлетворение потребностей клиента;

б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;

в) поставку экспертных знаний клиенту;

г) получение оплаты по договорам.

24. ФЕАКО - это:

а) международное объединение консультантов;

б) известная корпорация по производству высокотехнологического оборудования;

в) международный инвестиционный фонд;

г) международный финансовый институт.

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

а) Р. Джаддом;

б) У. Стентоном;

в) Р. Чейзом;

г) Ф. Котлер.

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

а) 6 групп консультационных услуг;

б) 84 группы консультационных услуг;

в) 8 групп консультационных услуг.

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

а) управление офисом;

б) системный учет;

в) международное управление;

г) электронная издательская деятельность.

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

а) инвестиционный консалтинг;

б) аудит;

в) управление качеством;

г) управление персоналом.

29.Фандрайзинг является одним из базовых видов:

а) инвестиционного консалтинга;

б) инжиниринга;

в) моделирования бизнес-процессов;

г) ректрутмента.

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

а) рекрутмент;

б) инжиниринг;

в) аудит;

г) маркетинг.

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

а) в сфере организационных отношений;

б) в сфере инвестиционных отношений;

в) на уровне управленческих решений;

г) в финансовом обеспечении.

32. Какой подход к независимости консультанта наиболее правильный:

а) консультант не обладает полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и является только советником;

б) всю ответственность за результаты применения совета несет консультант;

в) консультант должен объяснить и (или) убедить менеджера организации принять его совет.

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

а) консультирование проекта;

б) консультирование через рефлексию;

в) учебное консультирование;

г) управленческое решение.

34. При возникновении конфликта консультант:

а) не может и не должен участвовать в решении внутренних конфликтах клиента;

б) ищет решения для отдельных лиц или групп людей;

в) ищет решения и предоставляет совет при условии обращения к нему менеджеров организации.

35. Более стандартизированный подход к проблеме клиента является:

а) недостатком российского консалтингового агентства;

б) преимуществом российского консалтингового агентства;

в) основным методом работы российского консалтингового агентства.

36. Основные элементы консалтинга:

а) подготовка;

б) диагноз;

в) планирование действий;

г) эффективность;

д) внедрение изменений.

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

а) выработка решений;

б)оценка;

в) обучение;

г) уход консультанта;

д) корректировка предложения.

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

а) да;

б)нет

39. Управленческое консультирование – это…

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

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

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

40. К характерным чертам управленческого консультирования относят:

а) профессиональная помощь руководящим работникам;

б) участие сторон в выполнении задач;

в) согласование гонорара до начала работы.

41. Для экспертного консультирования характерной чертой является

а) ориентирована на покупку клиентом готового решения;

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

в) осуществление всех функций консультирования.

42. Один из общепринятых принципов организации отношений

а) совместная формулировка проблемы;

б) создание истинного отношения сотрудников;

в) независимость и объективность по отношению к клиенту.

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

а) научность;

б) гибкость;

в) прогрессивность.

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

а) компетентность;

б) гласность;

в) динамичность.

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

а) оценка результатов работы;

б) определение проблемы;

в) организация внедрения рекомендаций;

г) формирование команды.

д) участие команды в диагностике

46. Принцип консультирования– это……

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

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

в) предположение или догадка; утверждение, предполагающее доказательство.

47. В рамках экспертной модели консультирования клиент

а) участвует в процессе наравне с экспертом;

б) самостоятельно определяет проблему;

в) собирает исходные данные.

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

а) консультирование экспертное;

б) консультирование проектное;

в) консультирование процессное.

49. Что предусматривает подход применения консультирования к управлению

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

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

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

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

а) процессное;

б) проектное;

в) экспертное.

51. На что ориентирована проектная модель?

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

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

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

52. Что означает принцип креативности?

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

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

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

53. Чем характеризуется принцип динамичности?

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

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

в) многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга.

54. Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов …

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

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

в) «как есть» и «как должно быть»

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

55. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в …

а) преодолении сопротивления персонала переменам;

б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии;

в) формировании эффективной команды проекта;

г) разработке проекта.

56. Реинжиниринг – это …

а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации;

б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков.

в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;

г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

57. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью …

а) сигналов, символов и систем;

б) приказов, указаний и инструкций;

в) убеждения, пропаганды и агитации;

г) вербального, невербального и виртуального общения.

58. Роли при реализации проектов реинжиниринга

а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты;

б) представитель топ-менеджента, консультант, эксперт, автор проекта;

в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по ITтехнологии;

г) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба.

59. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится

а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов;

б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти;

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

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

60. Дайте определение понятия «бенчмаркинг»

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

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

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

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

61. Организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнеспроцесса предприятия

а) аутсорсинг;

б) бенчмаркинг;

в) реинжиниринг бизнес-процессов;

г) SWOT-анализ.

62. Тактические преимущества от использования аутсорсинга

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

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

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

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

63. Объект реинжиниринга

а) оргструктура;

б) процессы;

в) технологии;

г) персонал.

64. Аутсорсинг – это:

а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам;

б) простой договор подряда;

в) закупка товаров и услуг для производственных нужд.

65. Как называется компания, предоставляющая услуги аутсорсинга:

а) оператор;

б) аутсорсер;

в) подрядчик.

66. Номенклатура показателей качества конкретной продукции устанавливается:

а) производителями продукции;

б) в результате опроса потребителей;

в) государственным стандартом;

г). государственными исполнительными органами.

66. Какая фирма разработала концепцию «шестьсигм»

а) NOKIA;

б) Motorola;

в) LG.

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

а) да;

б) нет.

68. Что является высокой степенью взаимодействия консультант – клиент?

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

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

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

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

а) использование поощрения и наказания;

б) эффективность работы консультанта;

в) создание чувства напряженности и тревоги;

г) умение четко и правильно преподнести информацию клиенту.

70. Выберите из ниже перечисленного личные качества консультанта:

а) аккуратность;

б) позитив;

в) способность работать результативно в незнакомой обстановке;

г) способности добиваться высокого мастерства в области будущей работы;

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

71. Что является низкой степенью взаимодействия консультант – клиент?

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

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

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

72. Назовите мощный мотивирующий фактор в работе консультанта

а) высокая заработная плата;

б) политическая стабильность;

в) экономическое благосостояние;

г) позитив.

73. Отметьте виды мотивации консультанта:

а) корпоративный настрой;

б) деньги;

в) долг.

г) карьерный рост

74. В каком документе зафиксированы этические нормы консультанта?

а) Кодекс этики фирмы;

б) Устав организации;

в)Гражданский кодекс.

75. Консультант должен достигать высокого уровня профессиональнойкомпетенции как обязанности перед обществом и профессией…. К какой этической норме относится выше указанное высказывание?

а) ответственность;

б) благосостояние клиента;

в) компетенция.

76. Когда консультант прекращает процесс консультирования?

а) как только видит, что клиент не извлекает из этого никакой выгоды и прибыли;

б) как только компания выходит на новый рынок;

в) как только доходы компании начинают расти.

77. Человек, который даѐт профессиональные рекомендации, советы ит.п. по вопросам, которые касаются его специальности это…….?

а) консультант;

б) клиент.

78. Лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия, постоянный покупатель, заказчик это…..?

а) консультант;

б) клиент.

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

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

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

в) отсутствие лояльности к своей компании;

г) спад эффективности работы в случае отсутствия денежной выгоды;

д) наносится ущерб специализации компании.

80. Что не относится к личным качествам консультанта?

а) умение слушать и грамотно убеждать;

б) энергичность;

в) целеустремленность;

г) открытость.

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

а) да;

б) нет.

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

а) нравственные стандарты;

б) продвижение; в) вознаграждения.

83. Кинструментам работы с клиентами относят:

а) указание новых возможностей для бизнеса клиента;

б)новые затраты для бизнеса;

в) верны все варианты ответов.

84. К какому виду экономической деятельностиотносятся консультационные услуги:

а) информационные услуги;

б) маркетинговые услуги.

85. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются:

а) клиенты

б) консультанты;

в) предприятия.

86. Какие технические функции входят в работу маркетолога:

а) организация взаимоотношений со СМИ;

б) подготовка и производство буклетов и визиток;

в) сбор отзывов от клиентов.

г) верны все варианты ответов

87. Традиционные функции маркетинга включают:

а) закупки;

б) анализ прибыльности портфеля услуг компании;

в) ценообразование.

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

а) за год;

б) за месяц до начала проекта;

в) за неделю.

89. Консультант не должен снижать цену более чем на…%первоначальной

а) 10%;

б) 50%;

в) 40%.

г) нет правильного ответа

90. Типичными организационно-правовыми формами консультационных фирм являются:

а) хозяйственные товарищества;

б) хозяйственные общества;

в) частные предприятия;

г) все ответы верны.

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

а) единство целей;

б) простота структуры;

в) оба варианта верны.

92. Маркетинговая структура должна обладать:

а) активностью;

б) гибкостью и приспособляемостью;

в) прозрачностью и единством.

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

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

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

в) вид экономической деятельности клиента.

94. Какими способами может осуществляться оценка результатов работы консультантов:

а) подсчетом экономического эффекта от работы консультантов;

б) изменением экономических факторов;

в) определением реальных положительных изменений в организации клиента.

95. Существующие в России группы консультирования различают:

а) по форме собственности;

б) по отраслевому признаку;

в) по территориальному признаку.

96. Сбор данных и анализ осуществляются:

а) клиентом;

б) консультантом;

в) клиентом и консультантом.

97. Поиском основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

а) клиент;

б) консультант.

98. 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.

99. 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.

100. 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.

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:

Соответствие 100-бальной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-бальной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-50	зачтено
49 и менее	Не зачтено

2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

Задача 1

Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

Задача 2

Рассмотрите ситуацию «Нужен ли нам консультант» и ответьте на вопросы. В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4 200 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 высокозатратный 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 в стенку головой биться, 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 1995 г. был заключен контракт с английской фирмой «PA Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение нескольких 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 был сделан консультантами, что необходимо реформировать производство и управление, внедрять новые методы и системы управления, разрабатывать меры по повышению эффективности. Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке, о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, – говорит генеральный – 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 2000 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «&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 «& 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 2005 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 2005 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 электро энергии, 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 следующем этапе развития 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, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Вопросы для обсуждения:

. 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 специалистами комбината?

4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Задача 3

Еще один критерий сравнения развитости консалтинговых услуг – общий объем национальных рынков консалтинга в отношении к размеру страны. В мировой практике для такого сравнения рассматривают число жителей страны, приходящихся на одного консультанта по управлению. В таблице представлена «плотность» консультантов по ведущим европейским странам. Таким образом, ситуация даже в развитых странах различна. Мнение экспертов в сфере структуры национального рынка консалтинговых услуг таково:

• каждая страна обладает рынком услуг по управленческому консультированию, отвечающим структуре национального рынка и тенденциям его развития;

как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, важнейшая из причин возникновения потребности в консалтинге – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней среды обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг допускают механизм обучения или психодиагностики. Таким образом, консультационная услуга становится товаром, свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми правилами в обществе;

• в настоящее время консалтинг в России находится на такой стадии, когда отрабатывается логика теории. Управленческому консультированию предстоит преодолеть сложившееся отставание – главным образом путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с консалтингом зарубежных стран и практического вклада в создание национального рынка управленческого консультирования.

Какова Ваша точка зрения? Какая «плотность» консультантов по управлению была бы наиболее рациональной для российского национального рынка? Обоснуйте свой ответ.

Задача 4

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако

рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов. Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию. Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану: Первый день:

• Определение основного уровня компетентности специалистов института.

• Для каких организаций такие специалисты представляют интерес? Второй день:

• Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов? Третий день:

• Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам? Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи. Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

• консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

• обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;

• продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

• экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию. По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансовонезависимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.

Прочитайте и проанализируйте пример.

Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):

Задача 5

Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга:

а) стратегический консалтинг

б) операционный консалтинг

в) организационный консалтинг

г) ИТ-консалтинг

д) подбор кадров высшего управленческого звена

1.оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;

2. обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых комбинатов после слияния.

3. организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами.

Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту. Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью. На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальны ми клиентами.

4. повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга — автоматизация данного процесса через внедрение соответствующей технологии.

5. постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

6. разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.

7. разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании.

8. постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.

9. постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.

10. разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности для производителя товаров массового потребления.

11. Выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.

12. регламентация бизнес-процессов страховой компании.

13. совершенствование системы управления финансами и контроля над их использованием для нефтедобывающей компании.

14. Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Задача 6

Одна из международных инвестиционных компаний предлагает заключить следующий договор:

• в течение одного месяца Вам будет ежедневно выплачиваться по 100 тыс. долл.;

• в течение этого же времени Вы будете платить в первый день 1 цент, а в каждый следующий день удваивать то, что платили в предыдущий (т.е. во второй день – 2 цента, в третий – 4 цента и т.д.).

Можете ли Вы в качестве консультанта рекомендовать инвестиционной компании согласиться на такие условия?

Задача 7

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга. Крупная организация не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой — отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами, а именно: руководители среднего звена должны участвовать в отборе кандидатов на более ранней стадии, а отдел кадров в большей степени привлекался к оценке сотрудников).

Задача 8

В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.п. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов. Обычно процедуры отбора включают три стадии: предварительный отбор (лонг-листинг), составление окончательного списка кандидатов (шотлистинг), окончательный выбор. Выявите особенности понятий «лонг-листинг», «шот-листинг» и «окончательный выбор». Проведите сравнительный анализ и дайте характеристику каждой из стадий отбора консультантов

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-бальной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-бальной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
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.

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

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

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

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;

- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;

- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;

- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

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

***

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

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

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

Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

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

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 41.04.05 Государственное и муниципальное управление	от «___» _____20____г. протокол № _____
Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 1 (2 семестр), Международный управленческий консалтинг	Зав. кафедрой _____М.А. Пархомчук

Промежуточная аттестация (зачет)
Вариант №1 для бланкового тестирования

1. Современный американский менеджмент основывается на:
а) наличии рынка;
б) индустриальном способе организации производства;
в) корпорации как основной форме предпринимательства;
г) все ответы верные.

2. Американский стиль управления имеет свои особенности, поскольку:
а) четко определена ответственность каждого работника;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании;
г) стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования;
д) все вышеперечисленное.

3. Функции менеджера согласно П. Друкеру:
а) планирование;
б) координация;
в) учет;
г) организация;
д) верных ответов нет.

4. Вклад Г. Форда в американскую модель управления:
а) организовал серийное производство автомобилей;
б) организовал массовое производство автомобилей;
в) внедрил бригадную систему труда в производство;
г) верных ответов нет.

5. Японская модель менеджмента ориентируется на:
а) человеческие ресурсы;
б) человеческий фактор;
в) социальное партнерство;

г) разделение труда;
д) формализованную структуру;
е) групповую динамику.

6. Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя:
а) систему "Точно в срок";
б) систему "Путь-цель";
в) систему "Дельфи";
г) верных ответов нет.

7. Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», являются следующие:
а) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
б) высокое качество продукции; выпуск во имя выполнения задания; стремление к дебюрократизации;
в) высокое качество продукции; стремление к дебюрократизации; обеспечение гибкости производства;
г) высокое качество продукции; отказ от выпуска во имя выполнения задания, ненужной, излишней продукции; обеспечение гибкости производства.

8. Цель японского предпринимателя - это:
а) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности всех работников;
б) в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника;
в) максимизация прибыли посредством использования работников;
г) все ответы верные.

9. В основе социального рыночного хозяйства по Л. Эрхарду лежит:
а) свобода и ответственность индивидуума;
б) свобода и ответственность собственников предприятия;
в) ответственность государства;
г) свободный рынок.

10. Шведскую модель социализма предложил:
а) Л. Эрхард;
б) Г. Мюрдаль;
в) Э. Мишлен;
г) Р. Фэлк.

11. Общими чертами азиатских стран являются (отметить несколько ответов):
а) уважение и беспрекословное подчинение властям;
б) каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
в) большое усердие и трудолюбие;
г) индустриальный способ производства.

12. Выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента (отметить несколько ответов):
а) стимулирование профессиональной подготовке;
б) подчинение старшему;
в) уважительное отношение к компетенциям;
г) наличие рынка;
д) лояльность менеджера.

13. Концепция евроменеджмента включает (отметить несколько ответов):
а) более заметная ориентация на людей;
б) индустриальный способ производства;
в) корпорация как основная организационная форма;
г) более высокая значимость переговоров;

д) более высокий уровень навыков по управлению международным разнообразием.

14. На Китайский менеджмент большое влияние оказывает религия:

а) конфуцианство;
б) идуизм;
в) буддизм;
г) католичество;
д) православие.

15. В Швеции чаще всего применяют следующий вид коммуникации:

а) устный;
б) письменный;
в) вербальный;
г) невербальный.

16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.п. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов. Обычно процедуры отбора включают три стадии: предварительный отбор (лонг-листинг), составление окончательного списка кандидатов (шотлистинг), окончательный выбор. Выявите особенности понятий «лонг-листинг», «шот-листинг» и «окончательный выбор». Проведите сравнительный анализ и дайте характеристику каждой из стадий отбора консультантов.

Экзаменатор Припадчева И.В.

Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

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

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 41.04.05 Государственное и муниципальное управление	от «___» _____20____г. протокол № _____
Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 1 (2 семестр), Международный управленческий консалтинг	Зав. кафедрой _____М.А. Пархомчук

Промежуточная аттестация (зачет)
Вариант №1

1 – 15 Компьютерное тестирование

2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.п. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов. Обычно процедуры отбора включают три стадии: предварительный отбор (лонг-листинг), составление окончательного списка кандидатов (шотлистинг), окончательный выбор. Выявите особенности понятий «лонг-листинг», «шот-листинг» и «окончательный выбор». Проведите сравнительный анализ и дайте характеристику каждой из стадий отбора консультантов

Экзаменатор Припадчева И.В.