

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 01.10.2024 22:50:58

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

# МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

(наименование кафедры полностью)

---

(подпись)

Ю.С. Положенцева

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Управленческое консультирование  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

#### **Сущность и содержание консультационной деятельности**

1. Исторический обзор управленческого консультирования
2. Деловые услуги
3. Понятие консультационной деятельности
4. Особенности консультационных услуг.
5. Виды консультационных услуг.

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Выбор консультационной фирмы**

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Организация внутреннего консультанта.
3. Ассоциация консультантов.

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Принципы организации отношений между клиентом и консультантом**

1. Формы соглашений.
2. Структура и содержание контракта.
3. Модели консультирования.
4. Экспертное консультирование.
5. Консультирование по проекту.
6. Консультирование по процессу.

### **Раздел (тема 6) дисциплины**

#### **Результативность и эффективность консультирования**

1. Оценка выгод, полученных клиентом.
2. Прямые и косвенные результаты.
3. Оценка процесса консультирования.
4. Система измерителей и оценок в клиентной организации

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к

диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

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

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

## ***1.2 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА***

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

1. Критерии профессионализма консультанта.
2. Внешние и внутренние консультанты.
3. Анализ проблем клиентной организации.
4. Принятие решения о приглашении консультантов

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Процесс консультирования и организация выполнения работ**

1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта.
2. Основные стадии процесса консультирования.
3. Факторы успеха консультационного процесса.
4. Условия эффективного консультанта по управлению.

## **Раздел (тема 7) дисциплины**

### **Маркетинг консалтинговых услуг**

1. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
2. Рынок консультационных услуг и его динамика.
3. Определение сегмента рынка, оценка его объема.
4. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.
5. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
6. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
7. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.
8. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

## **Раздел (тема 8) дисциплины**

### **Экономические основы консультирования**

1. Платные и бесплатные услуги консультанта.
2. Компоненты бюджета консультационного проекта.
3. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
4. Схемы оплаты консультационных услуг. Оплата в зависимости от результата.
5. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.
6. Налогообложение консультационных услуг.

## **Раздел (тема 9) дисциплины**

### **Перспективы развития управленческого консультирования в России**

1. Потребность российских организаций в консультационных услугах.
2. Уровень осведомленности российских менеджерах об управленческом консультировании.
3. Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

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

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

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

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

### ***1.3 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ***

#### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Перспективы развития управленческого консультирования в России**

##### ***1. В чем состоит назначение консультирования?***

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

##### ***2. Предметом консультирования являются:***

- а) Экономика.
- б) Управление.
- в) Экономика и управление.
- г) Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

##### ***3. Где работают внутренние консультанты?***

- а) В консультирующей организации.
- б) В организации-клиенте.
- в) В научно-исследовательском институте.

##### ***4. Внешние консультанты – это:***

- а) Независимые консультационные фирмы или индивидуальные

консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

б) Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

в) Ни один из ответов не является верным.

**5. Процесс консультирования:**

а) Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

б) Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.

в) Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.

**6. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

а) Предмет консультирования.

б) Цель консультирования.

в) Виды консультирования.

**7. Основным преимуществом внешнего консультирования является:**

а) Консультант всегда «под рукой» у руководителя.

б) Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.

в) Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

**8. Основным недостатком внутреннего консультирования является:**

а) Консультанты не имеют опыта работы в других организациях.

б) Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.

в) Подчинение внутренних консультантов внешним.

**9. Что такое процессное консультирование?**

а) Самостоятельная работа консультанта.

б) Процесс написания консультантом итогового отчета.

в) Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

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

а) Организационная диагностика.

б) Организационная культура.

в) Организационные интервенции.

**11. Консультанты, специализирующиеся на каком-либо одном аспекте деятельности фирмы, называются:**

а) Тренеры.

б) Предметники.

в) Управленческие консультанты.

**12. К методам обучающего консультирования относятся:**

- а) Метод SWOT-анализа.
- б) Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
- в) Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

**13. Какие из перечисленных западных консультационных компаний относятся к «большой четверке»?**

- а) Deloitte&Touche.
- б) KPMG.
- в) Ernst&Young.
- г) PriceWaterhouseCoopers.
- д) McKinsey & Co.
- е) Arthur Andersen.
- ж) RAND Corporation.

**14. Обучающее консультирование предполагает:**

- а) Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
- б) Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
- в) Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

**15. Какое определение «консультантовооруженность» наиболее правильное?**

- а) Отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.
- б) Отношение числа консультантов к общему числу жителей страны.
- в) Отношение числа консультантов к общему числу сотрудников консультационной фирмы.
- г) Отношение общего числа сотрудников консультационной фирмы к числу консультантов.

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ (КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ)**

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

#### **Сущность и содержание консультационной деятельности**

##### *Конкретная ситуация «Золотая обезьяна»*

«Золотая обезьяна» - компания, которая выходит на рынок компьютерных игр. Основным рынком потребителей для компании является русскоязычные пользователи мобильных устройств и социальных сетей. Стоит отметить, что каждая игра может иметь несколько языковых версий на основных мировых языках.

В марте следующего года выходит новый продукт компании «Волшебный менеджер». «Волшебный менеджер» – это экономическая стратегия управления городом. Игроку предоставлены инструменты управления развитием, такие, как изменение ландшафта, покупка ресурсов, постройка различных объектов, принятие политических решений и т.п. В игре жители чутко реагируют на качество управления городом, а при плохом управлении могут даже поднять бунт, устраивать поджоги или умирать от голода.

##### *Вопросы к конкретной ситуации:*

1. Необходимо обосновать применение данной игры в практике управленческого консультирования.

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

##### *Конкретная ситуация «Достойный кандидат»*

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру».

Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа.

Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок



работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно.

Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться...

Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру. Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

*Вопросы к конкретной ситуации:*

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

**Раздел (тема 5) дисциплины**

**Процесс консультирования и организация выполнения работ**

**Конкретная ситуация «SWOT-анализ»**

Компания F работает в сфере HR-консалтинга. То есть её основной вид деятельности связан с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности компании.

Компания F работает в области HR-консалтинга уже 7 лет. Консультантами компании для компаний-клиентов разрабатываются стратегии управления персоналом, внедряются комплексные долгосрочные системы мотивации персонала, включая корпоративные бонусные программы, разрабатываются модели компетенций и системы оценки.

В зависимости от конкретной задачи Компания F предлагает своим клиентам различные формы сотрудничества – от передачи готовых технологий до разработки и внедрения уникальных решений.

Области HR-консультирования компании F:

- Стратегия управления персоналом
- Оплата труда и мотивация

- Управление талантами (создание кадрового резерва)
- Оценка персонала
- Разработка модели компетенций
- Разработка системы обучения и развития
- Оптимизация затрат на персонал
- Управление персоналом на меняющемся рынке

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Изучить рынок консалтинговых услуг региона (г. Курска)
2. Изучить рынок HR-консалтинга региона (г. Курска)
3. Смоделировать основные характеристики компании F
4. С целью оценить конкурентоспособность компании F на рынке составить SWOT-анализ?

**Раздел (тема 8) дисциплины**

**Экономические основы консультирования**

**Конкретная ситуация «Снижение потерь»**

Компании увольняют своих сотрудников. Люди не уверены в завтрашнем дне. Принимая во внимание нестабильную ситуацию в экономике, кому придет в голову уйти с надежного рабочего места? Возможно, это покажется странным, но хорошие люди – ценные работники – делают это постоянно. Обычно они это делают в поисках лучшего места.

Возьмем для примера Сергея, одного из руководителей предприятия ОАО «РЖД», который, заполняя необходимые для увольнения бумаги, написал: «Эта работа мне не подходит. Мне бы хотелось быть более самостоятельным в принятии оперативных решений, касающихся моего подразделения, и которые имеют ко мне непосредственное отношение. Я желал бы иметь больше возможностей показать, на что я способен. Мне всегда нехватало объективной обратной связи относительно качества моей работы, часто получал выговоры за недостатки, устранение которых от меня не зависело. Кроме того, руководство часто не ставит нас в известность относительно планов на будущее. В общем, большую часть времени я чувствовал себя незначительным винтиком в общем механизме».

В ответ на вопрос, могло ли предприятие сделать что-либо, чтобы изменить ситуацию, Сергей просто ответил: «Наверное, нет».

Почему так много подающих надежды сотрудников уходит с работы? И почему так много других остаются, поскольку у них нет ничего лучшего, но работают спустя рукава? Одна из основных причин – причина Сергея – совершенно очевидна и часто встречается во многих организациях: неспособность вызвать и поддерживать в сотрудниках чувство самоуважения.

Компании должны быть заинтересованы в том, чтобы люди типа Сергея испытывали чувство самоуважения. Приложив к этому определенные усилия, компания значительно выиграет, сократив затраты на обучение новых сотрудников и уменьшив текучесть кадров, и в результате повысит производительность труда и качество работы, а также получит в качестве награды инновационное мышление и дружную командную работу.

Специалисты по работе с персоналом и менеджеры могут значительно способствовать успеху компании, развивая в сотрудниках сознание своей необходимости, защищенности, индивидуальности, сопричастности и компетентности. Каким образом? Придавая более значение всем важным компонентам самооценки сотрудников и понимая, что именно способствует, а что препятствует развитию этих компонентов.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Что вы думаете об удовлетворенности Сергея своей работой и его чувстве преданности организации? Отсутствие каких факторов, влияющих на удовлетворенность и преданность, определили желание Сергея уволиться?
2. Можно ли назвать цели Сергея и цели предприятия конкурентными?
3. Есть ли возможность достичь баланса интересов предприятия и сотрудника?
4. Из чего складывается экономический эффект от повышения чувства самоуважения?
5. Каков социальный эффект от создания возможности личностной самореализации?
6. Какие факторы определяют преданность человека своей организации?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

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

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

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

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

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. В чем состоит назначение консультирования?
  - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
  - б) в принятии за клиента управленческих решений;
  - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
  - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
  
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
  - а) эффективность;
  - б) неопределенность;
  - в) независимость;
  - г) компетентность.
  
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;
  - г) четыре.
  
4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
  - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
  
5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
  - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
  
6. Управленческое консультирование - это понятие:
  - а) плановой экономики;
  - б) экономики переходного периода;
  - в) рыночной экономики;
  - г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

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

8. Предметом консультирования являются:

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

9. Основной задачей консультирования являются:

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

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

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

11. Управленческое консультирование предполагает:

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

12. Компании привлекают консультантов по управлению для:

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

13. К консалтингу следует относиться:

- а) как к искусству;
- б) как к науке;

- в) как к ремеслу;
- г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

14. Этические стандарты консультирования:

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

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

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

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

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

17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

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

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

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

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

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

20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

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

21. Процесс консультирования:

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

22. Кто является субъектом консультирования?

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

23. Объектами консультирования могут являться:

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

24. Консультант - это:

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

25. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- а) широкий кругозор;
- б) ораторские навыки;
- в) независимый взгляд на компанию со стороны;
- г) умение принимать решения.

26. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
  - б) владеть педагогикой и риторикой;
  - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
  - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
27. Одиночный консультант - это:
- а) консультант без образования юридического лица;
  - б) одинокий человек;
  - в) индивидуалист;
  - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
28. Условием оказания консультационной помощи является:
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
  - б) желание консультанта;
  - в) желание клиента;
  - г) директивное предписание.
29. Основным фактором производства консультационных услуг является:
- а) интеллектуальный капитал;
  - б) ораторское искусство;
  - в) гибкость и легкая адаптивность;
  - г) знание иностранных языков.
30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
- а) этапа, фазы, стадии;
  - б) стадии, этапа, процедуры;
  - в) фазы, стадии, процедуры;
  - г) процедуры, стадии, этапа.
31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
- а) 3;
  - б) 5;
  - в) 2;
  - г) 4.
32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
- а) фазой процесса консультирования;
  - б) этапом процесса консультирования;
  - в) стадией процесса консультирования;
  - г) процедурой процесса консультирования.



33. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
- а) 5;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 2.
34. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
- а) 3;
  - б) 2;
  - в) 5;
  - г) 6.
35. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- а) первый контакт с клиентом;
  - б) обучение клиента;
  - в) детальное изучение проблемы;
  - г) выработка решения.
36. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
- а) обнаружение фактов;
  - б) выработка решений;
  - в) контракт на консультирование;
  - г) конечный отчет.
37. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- а) планирование задания;
  - б) оценка альтернативных вариантов;
  - в) корректировка предложений;
  - г) обучение клиента.
38. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- а) конечный отчет;
  - б) анализ и синтез фактов;
  - в) планирование задания;
  - г) первый контакт с клиентом.
39. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- а) предложения клиенту относительно задания;
  - б) оценка альтернативных вариантов;
  - в) корректировка предложений;
  - г) выработка решений.
40. Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это:
- а) признаки объектов консультирования;
  - б) признаки субъектов консультирования;
  - в) свойства консультационного процесса;

г) составные части консультационной помощи.

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

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

42. Внешние консультанты - это:

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

43. Где могут работать внешние консультанты?

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

44. Где работают внутренние консультанты?

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

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

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

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

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

47. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- б) использование стандартных, унифицированных схем и методик

консультирования;

- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

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

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

49. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

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

50. Что такое процессное консультирование?

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

51. Экспертное консультирование - это:

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

52. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

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

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

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

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

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

55. Организационные интервенции - это:

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

56. Обучающее консультирование предполагает:

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

57. К методам обучающего консультирования относятся:

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

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

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

59. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а) преподаватель;
- б) коллега;
- в) эксперт;

- г) стратег.
60. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
- а) экспертную;
  - б) процессную;
  - в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
  - г) это не их вопрос.
61. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:
- а) стоимость оказываемых услуг;
  - б) технические (содержательные) предложения консультантов;
  - в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
  - г) имидж консультанта.
62. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
  - б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
  - в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.
63. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:
- а) договора;
  - б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
  - в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
  - г) результата.
64. Повременная оплата - это:
- а) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
  - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
  - в) оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта;
  - г) время оплаты услуги.
65. Фиксированная оплата - это:
- а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
  - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
  - в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько

времени на работу закачивает консультант;

г) законодательно зафиксированная оплата.

66. Оплата работы консультанта:

а) является заработной платой консультанта;

б) является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги;

в) соответствует денежному эффекту, полученному компанией клиентом в результате внедрения предложений консультанта;

г) гарантирована консультанту в любом случае.

67. Оплата работы консультанта включает:

а) затраты на аренду помещений;

б) затраты на управленческий и технический персонал;

в) прибыль консультационной компании;

г) налоги;

д) затраты на оборудование.

68. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

а) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;

б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;

в) определяются стажем работы консультанта в данной области;

г) зависят от случая.

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

а) на уровне, принятом в их странах;

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

в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;

г) по-разному.

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

а) оценка имущества;

б) проведение рекламной кампании;

в) составление контрактов;

г) привлечение инвестиций.

71. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

а) фиксированная оплата;

б) повременная оплата;

в) оплата, зависящая от результата;

г) комбинированная оплата.

72. Эффективность консультационных услуг определяется:
- а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
  - б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
  - в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
  - г) желанием консультанта.
73. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
- а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
  - б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
  - в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
  - г) по прогнозам консультанта.
74. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
- а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
  - б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
  - в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
  - г) разница между доходами и расходами консультанта.
75. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:
- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
  - б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
  - в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
76. Выберите неправильное утверждение:
- а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
  - б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
  - в) «квалифицированный консультант - успешный консультант»;
  - г) «известны три стадии процесса консультирования».
77. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
- а) клиентом;
  - б) консультантом;
  - в) и клиентом, и консультантом;
  - г) не осуществляется вообще.

*Вопросы в закрытой форме:*

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

*Вопросы на установление соответствия:*

88. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

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

89. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)

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

Типы УК

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

90. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор
2. Консультант-стратег
3. Консультант-преподаватель
4. Консультант-посредник
- а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах



«системы клиента»;

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

91. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

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

92. Соотнесите вид консультирования и содержание:

- 1. Стратегическое консультирование
- 2. Маркетинговый консалтинг
- 3. Кадровый консалтинг
- 4. Проектирование системы управления:
  - А. локальный и глобальный анализы рынка, оценка положения фирмы среди конкурентов, построение эффективной бизнес-модели, просчет рисков;
  - Б. разработка стратегии продвижения компании, диагностика поведения целевой аудитории и управление им;
  - В. подбор и обучение персонала, создание и развитие корпоративной культуры;
  - Г. планирование, оптимизация документооборота и коммуникации внутри компании, распределение ответственности и систематизирование схемы принятия решений.

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

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

- 1. Консультант по ресурсам
- 2. Консультант по процессу

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

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

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

94. Установите правильную последовательность этапов управленческого консультирования:

- a) Запрос
- b) Определение масштаба и содержания работы
- c) Предложение
- d) Сбор данных
- e) Анализ и рекомендации
- f) Сообщение выводов
- g) Реализация предложений
- h) Завершение проекта

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

- a) Ухаживание.
- b) Младенчество.
- c) Давай-давай.
- d) Юность.
- e) Расцвет.
- f) Стабильность (или Поздний Расцвет).
- g) Аристократия.
- h) Охота на ведьм (или Ранняя Бюрократия).
- i) Бюрократия.
- j) Смерть.

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

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

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

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

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

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

Городок небольшой, курортный, расположен на море. Рабочие и инженеры

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

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

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Но враг не дремлет. Город N является плодородной почвой для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке. Проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстроится от конкурентов. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке

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

Текст задания Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть  
Численность персонала: более 50 тыс. человек  
Срок работы на рынке: 12 лет  
Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за

малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

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

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

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

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

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

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

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

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

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

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

Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

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

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

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

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

**Кейс-задача 13.** Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

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

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

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

**Кейс-задача 15.** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего

времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

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

правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

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

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


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



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

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

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Управленческое консультирование  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

#### **Сущность и содержание консультационной деятельности**

1. Исторический обзор управленческого консультирования
2. Деловые услуги
3. Понятие консультационной деятельности
4. Особенности консультационных услуг.
5. Виды консультационных услуг.

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Выбор консультационной фирмы**

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Организация внутреннего консультанта.
3. Ассоциация консультантов.

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Принципы организации отношений между клиентом и консультантом**

1. Формы соглашений.
2. Структура и содержание контракта.
3. Модели консультирования.
4. Экспертное консультирование.
5. Консультирование по проекту.
6. Консультирование по процессу.

### **Раздел (тема 6) дисциплины**

#### **Результативность и эффективность консультирования**

1. Оценка выгод, полученных клиентом.
2. Прямые и косвенные результаты.
3. Оценка процесса консультирования.
4. Система измерителей и оценок в клиентной организации

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к

диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

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

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

## ***1.2 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА***

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

1. Критерии профессионализма консультанта.
2. Внешние и внутренние консультанты.
3. Анализ проблем клиентной организации.
4. Принятие решения о приглашении консультантов

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Процесс консультирования и организация выполнения работ**

1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта.
2. Основные стадии процесса консультирования.
3. Факторы успеха консультационного процесса.
4. Условия эффективного консультанта по управлению.

## **Раздел (тема 7) дисциплины**

### **Маркетинг консалтинговых услуг**

1. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
2. Рынок консультационных услуг и его динамика.
3. Определение сегмента рынка, оценка его объема.
4. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.
5. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
6. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
7. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.
8. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

## **Раздел (тема 8) дисциплины**

### **Экономические основы консультирования**

1. Платные и бесплатные услуги консультанта.
2. Компоненты бюджета консультационного проекта.
3. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
4. Схемы оплаты консультационных услуг. Оплата в зависимости от результата.
5. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.
6. Налогообложение консультационных услуг.

## **Раздел (тема 9) дисциплины**

### **Перспективы развития управленческого консультирования в России**

1. Потребность российских организаций в консультационных услугах.
2. Уровень осведомленности российских менеджерах об управленческом консультировании.
3. Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

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

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

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

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

### ***1.3 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ***

#### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Перспективы развития управленческого консультирования в России**

##### ***1. В чем состоит назначение консультирования?***

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

##### ***2. Предметом консультирования являются:***

- а) Экономика.
- б) Управление.
- в) Экономика и управление.
- г) Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

##### ***3. Где работают внутренние консультанты?***

- а) В консультирующей организации.
- б) В организации-клиенте.
- в) В научно-исследовательском институте.

##### ***4. Внешние консультанты – это:***

- а) Независимые консультационные фирмы или индивидуальные

консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

б) Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

в) Ни один из ответов не является верным.

**5. Процесс консультирования:**

а) Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

б) Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.

в) Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.

**6. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

а) Предмет консультирования.

б) Цель консультирования.

в) Виды консультирования.

**7. Основным преимуществом внешнего консультирования является:**

а) Консультант всегда «под рукой» у руководителя.

б) Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.

в) Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

**8. Основным недостатком внутреннего консультирования является:**

а) Консультанты не имеют опыта работы в других организациях.

б) Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.

в) Подчинение внутренних консультантов внешним.

**9. Что такое процессное консультирование?**

а) Самостоятельная работа консультанта.

б) Процесс написания консультантом итогового отчета.

в) Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

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

а) Организационная диагностика.

б) Организационная культура.

в) Организационные интервенции.

**11. Консультанты, специализирующиеся на каком-либо одном аспекте деятельности фирмы, называются:**

а) Тренеры.

б) Предметники.

в) Управленческие консультанты.

**12. К методам обучающего консультирования относятся:**

- а) Метод SWOT-анализа.
- б) Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
- в) Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

**13. Какие из перечисленных западных консультационных компаний относятся к «большой четверке»?**

- а) Deloitte&Touche.
- б) KPMG.
- в) Ernst&Young.
- г) PriceWaterhouseCoopers.
- д) McKinsey & Co.
- е) Arthur Andersen.
- ж) RAND Corporation.

**14. Обучающее консультирование предполагает:**

- а) Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
- б) Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
- в) Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

**15. Какое определение «консультантовооруженность» наиболее правильное?**

- а) Отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.
- б) Отношение числа консультантов к общему числу жителей страны.
- в) Отношение числа консультантов к общему числу сотрудников консультационной фирмы.
- г) Отношение общего числа сотрудников консультационной фирмы к числу консультантов.

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ (КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ)**

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

#### **Сущность и содержание консультационной деятельности**

##### Конкретная ситуация «Золотая обезьяна»

«Золотая обезьяна» - компания, которая выходит на рынок компьютерных игр. Основным рынком потребителей для компании является русскоязычные пользователи мобильных устройств и социальных сетей. Стоит отметить, что каждая игра может иметь несколько языковых версий на основных мировых языках.

В марте следующего года выходит новый продукт компании «Волшебный менеджер». «Волшебный менеджер» – это экономическая стратегия управления городом. Игроку предоставлены инструменты управления развитием, такие, как изменение ландшафта, покупка ресурсов, постройка различных объектов, принятие политических решений и т.п. В игре жители чутко реагируют на качество управления городом, а при плохом управлении могут даже поднять бунт, устраивать поджоги или умирать от голода.

##### Вопросы к конкретной ситуации:

1. Необходимо обосновать применение данной игры в практике управленческого консультирования.

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

##### Конкретная ситуация «Достойный кандидат»

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру».

Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа.

Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок



работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно.

Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться...

Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру. Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

*Вопросы к конкретной ситуации:*

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

**Раздел (тема 5) дисциплины**

**Процесс консультирования и организация выполнения работ**

**Конкретная ситуация «SWOT-анализ»**

Компания F работает в сфере HR-консалтинга. То есть её основной вид деятельности связан с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности компании.

Компания F работает в области HR-консалтинга уже 7 лет. Консультантами компании для компаний-клиентов разрабатываются стратегии управления персоналом, внедряются комплексные долгосрочные системы мотивации персонала, включая корпоративные бонусные программы, разрабатываются модели компетенций и системы оценки.

В зависимости от конкретной задачи Компания F предлагает своим клиентам различные формы сотрудничества – от передачи готовых технологий до разработки и внедрения уникальных решений.

Области HR-консультирования компании F:

- Стратегия управления персоналом
- Оплата труда и мотивация

- Управление талантами (создание кадрового резерва)
- Оценка персонала
- Разработка модели компетенций
- Разработка системы обучения и развития
- Оптимизация затрат на персонал
- Управление персоналом на меняющемся рынке

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Изучить рынок консалтинговых услуг региона (г. Курска)
2. Изучить рынок HR-консалтинга региона (г. Курска)
3. Смоделировать основные характеристики компании F
4. С целью оценить конкурентоспособность компании F на рынке составить SWOT-анализ?

**Раздел (тема 8) дисциплины**

**Экономические основы консультирования**

**Конкретная ситуация «Снижение потерь»**

Компании увольняют своих сотрудников. Люди не уверены в завтрашнем дне. Принимая во внимание нестабильную ситуацию в экономике, кому придет в голову уйти с надежного рабочего места? Возможно, это покажется странным, но хорошие люди – ценные работники – делают это постоянно. Обычно они это делают в поисках лучшего места.

Возьмем для примера Сергея, одного из руководителей предприятия ОАО «РЖД», который, заполняя необходимые для увольнения бумаги, написал: «Эта работа мне не подходит. Мне бы хотелось быть более самостоятельным в принятии оперативных решений, касающихся моего подразделения, и которые имеют ко мне непосредственное отношение. Я желал бы иметь больше возможностей показать, на что я способен. Мне всегда нехватало объективной обратной связи относительно качества моей работы, часто получал выговоры за недостатки, устранение которых от меня не зависело. Кроме того, руководство часто не ставит нас в известность относительно планов на будущее. В общем, большую часть времени я чувствовал себя незначительным винтиком в общем механизме».

В ответ на вопрос, могло ли предприятие сделать что-либо, чтобы изменить ситуацию, Сергей просто ответил: «Наверное, нет».

Почему так много подающих надежды сотрудников уходит с работы? И почему так много других остаются, поскольку у них нет ничего лучшего, но работают спустя рукава? Одна из основных причин – причина Сергея – совершенно очевидна и часто встречается во многих организациях: неспособность вызвать и поддерживать в сотрудниках чувство самоуважения.

Компании должны быть заинтересованы в том, чтобы люди типа Сергея испытывали чувство самоуважения. Приложив к этому определенные усилия, компания значительно выиграет, сократив затраты на обучение новых сотрудников и уменьшив текучесть кадров, и в результате повысит производительность труда и качество работы, а также получит в качестве награды инновационное мышление и дружную командную работу.

Специалисты по работе с персоналом и менеджеры могут значительно способствовать успеху компании, развивая в сотрудниках сознание своей необходимости, защищенности, индивидуальности, сопричастности и компетентности. Каким образом? Придавая более значение всем важным компонентам самооценки сотрудников и понимая, что именно способствует, а что препятствует развитию этих компонентов.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Что вы думаете об удовлетворенности Сергея своей работой и его чувстве преданности организации? Отсутствие каких факторов, влияющих на удовлетворенность и преданность, определили желание Сергея уволиться?
2. Можно ли назвать цели Сергея и цели предприятия конкурентными?
3. Есть ли возможность достичь баланса интересов предприятия и сотрудника?
4. Из чего складывается экономический эффект от повышения чувства самоуважения?
5. Каков социальный эффект от создания возможности личностной самореализации?
6. Какие факторы определяют преданность человека своей организации?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

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

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

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

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

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. В чем состоит назначение консультирования?
  - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
  - б) в принятии за клиента управленческих решений;
  - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
  - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
  
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
  - а) эффективность;
  - б) неопределенность;
  - в) независимость;
  - г) компетентность.
  
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;
  - г) четыре.
  
4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
  - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
  
5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
  - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
  
6. Управленческое консультирование - это понятие:
  - а) плановой экономики;
  - б) экономики переходного периода;
  - в) рыночной экономики;
  - г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

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

8. Предметом консультирования являются:

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

9. Основной задачей консультирования являются:

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

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

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

11. Управленческое консультирование предполагает:

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

12. Компании привлекают консультантов по управлению для:

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

13. К консалтингу следует относиться:

- а) как к искусству;
- б) как к науке;

- в) как к ремеслу;
- г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

14. Этические стандарты консультирования:

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

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

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

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

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

17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

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

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

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

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

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

20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

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

21. Процесс консультирования:

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

22. Кто является субъектом консультирования?

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

23. Объектами консультирования могут являться:

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

24. Консультант - это:

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

25. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- а) широкий кругозор;
- б) ораторские навыки;
- в) независимый взгляд на компанию со стороны;
- г) умение принимать решения.

26. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
  - б) владеть педагогикой и риторикой;
  - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
  - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
27. Одиночный консультант - это:
- а) консультант без образования юридического лица;
  - б) одинокий человек;
  - в) индивидуалист;
  - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
28. Условием оказания консультационной помощи является:
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
  - б) желание консультанта;
  - в) желание клиента;
  - г) директивное предписание.
29. Основным фактором производства консультационных услуг является:
- а) интеллектуальный капитал;
  - б) ораторское искусство;
  - в) гибкость и легкая адаптивность;
  - г) знание иностранных языков.
30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
- а) этапа, фазы, стадии;
  - б) стадии, этапа, процедуры;
  - в) фазы, стадии, процедуры;
  - г) процедуры, стадии, этапа.
31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
- а) 3;
  - б) 5;
  - в) 2;
  - г) 4.
32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
- а) фазой процесса консультирования;
  - б) этапом процесса консультирования;
  - в) стадией процесса консультирования;
  - г) процедурой процесса консультирования.



33. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
- а) 5;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 2.
34. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
- а) 3;
  - б) 2;
  - в) 5;
  - г) 6.
35. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- а) первый контакт с клиентом;
  - б) обучение клиента;
  - в) детальное изучение проблемы;
  - г) выработка решения.
36. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
- а) обнаружение фактов;
  - б) выработка решений;
  - в) контракт на консультирование;
  - г) конечный отчет.
37. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- а) планирование задания;
  - б) оценка альтернативных вариантов;
  - в) корректировка предложений;
  - г) обучение клиента.
38. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- а) конечный отчет;
  - б) анализ и синтез фактов;
  - в) планирование задания;
  - г) первый контакт с клиентом.
39. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- а) предложения клиенту относительно задания;
  - б) оценка альтернативных вариантов;
  - в) корректировка предложений;
  - г) выработка решений.
40. Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это:
- а) признаки объектов консультирования;
  - б) признаки субъектов консультирования;
  - в) свойства консультационного процесса;

г) составные части консультационной помощи.

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

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

42. Внешние консультанты - это:

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

43. Где могут работать внешние консультанты?

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

44. Где работают внутренние консультанты?

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

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

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

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

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

47. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- б) использование стандартных, унифицированных схем и методик

консультирования;

- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

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

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

49. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

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

50. Что такое процессное консультирование?

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

51. Экспертное консультирование - это:

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

52. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

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

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

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

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

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

55. Организационные интервенции - это:

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

56. Обучающее консультирование предполагает:

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

57. К методам обучающего консультирования относятся:

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

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

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

59. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а) преподаватель;
- б) коллега;
- в) эксперт;

- г) стратег.
60. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
- а) экспертную;
  - б) процессную;
  - в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
  - г) это не их вопрос.
61. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:
- а) стоимость оказываемых услуг;
  - б) технические (содержательные) предложения консультантов;
  - в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
  - г) имидж консультанта.
62. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
  - б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
  - в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.
63. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:
- а) договора;
  - б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
  - в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
  - г) результата.
64. Повременная оплата - это:
- а) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
  - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
  - в) оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта;
  - г) время оплаты услуги.
65. Фиксированная оплата - это:
- а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
  - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
  - в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько

времени на работу закачивает консультант;

г) законодательно зафиксированная оплата.

66. Оплата работы консультанта:

а) является заработной платой консультанта;

б) является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги;

в) соответствует денежному эффекту, полученному компанией клиентом в результате внедрения предложений консультанта;

г) гарантирована консультанту в любом случае.

67. Оплата работы консультанта включает:

а) затраты на аренду помещений;

б) затраты на управленческий и технический персонал;

в) прибыль консультационной компании;

г) налоги;

д) затраты на оборудование.

68. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

а) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;

б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;

в) определяются стажем работы консультанта в данной области;

г) зависят от случая.

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

а) на уровне, принятом в их странах;

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

в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;

г) по-разному.

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

а) оценка имущества;

б) проведение рекламной кампании;

в) составление контрактов;

г) привлечение инвестиций.

71. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

а) фиксированная оплата;

б) повременная оплата;

в) оплата, зависящая от результата;

г) комбинированная оплата.

72. Эффективность консультационных услуг определяется:
- а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
  - б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
  - в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
  - г) желанием консультанта.
73. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
- а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
  - б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
  - в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
  - г) по прогнозам консультанта.
74. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
- а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
  - б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
  - в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
  - г) разница между доходами и расходами консультанта.
75. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:
- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
  - б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
  - в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
76. Выберите неправильное утверждение:
- а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
  - б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
  - в) «квалифицированный консультант - успешный консультант»;
  - г) «известны три стадии процесса консультирования».
77. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
- а) клиентом;
  - б) консультантом;
  - в) и клиентом, и консультантом;
  - г) не осуществляется вообще.

*Вопросы в закрытой форме:*

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

*Вопросы на установление соответствия:*

88. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

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

89. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)

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

Типы УК

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

90. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор
2. Консультант-стратег
3. Консультант-преподаватель
4. Консультант-посредник
- а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах



«системы клиента»;

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

91. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

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

92. Соотнесите вид консультирования и содержание:

- 1. Стратегическое консультирование
- 2. Маркетинговый консалтинг
- 3. Кадровый консалтинг
- 4. Проектирование системы управления:
  - А. локальный и глобальный анализы рынка, оценка положения фирмы среди конкурентов, построение эффективной бизнес-модели, просчет рисков;
  - Б. разработка стратегии продвижения компании, диагностика поведения целевой аудитории и управление им;
  - В. подбор и обучение персонала, создание и развитие корпоративной культуры;
  - Г. планирование, оптимизация документооборота и коммуникации внутри компании, распределение ответственности и систематизирование схемы принятия решений.

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

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

- 1. Консультант по ресурсам
- 2. Консультант по процессу

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

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

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

94. Установите правильную последовательность этапов управленческого консультирования:

- a) Запрос
- b) Определение масштаба и содержания работы
- c) Предложение
- d) Сбор данных
- e) Анализ и рекомендации
- f) Сообщение выводов
- g) Реализация предложений
- h) Завершение проекта

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

- a) Ухаживание.
- b) Младенчество.
- c) Давай-давай.
- d) Юность.
- e) Расцвет.
- f) Стабильность (или Поздний Расцвет).
- g) Аристократия.
- h) Охота на ведьм (или Ранняя Бюрократия).
- i) Бюрократия.
- j) Смерть.

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

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

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

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

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

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

Городок небольшой, курортный, расположен на море. Рабочие и инженеры

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

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

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Но враг не дремлет. Город N является плодородной почвой для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке. Проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстроится от конкурентов. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке

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

Текст задания Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть  
Численность персонала: более 50 тыс. человек  
Срок работы на рынке: 12 лет  
Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за

малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

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

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

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

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

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

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

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

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

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

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

Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

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

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

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

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

**Кейс-задача 13.** Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

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

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

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

**Кейс-задача 15.** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего

времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

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

правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

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

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

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