

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

Экономический факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Управления и маркетинга  
в АПК, д.э.н., профессор



Е.В. Закшевская

15 июня 2021 г.

**Фонд оценочных средств**

**по дисциплине Б1.В.ДВ.08.02 Менеджмент-консалтинг**  
для направления 38.03.02 Менеджмент прикладного бакалавриата  
профиля «Производственный менеджмент в АПК»

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ОПК-2	Способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	+			+		+				+		+
ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ		+			+		+		+			
ПК-12	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)			+		+	+		+			+	

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины

Виды оценок	Оценки	
Академическая оценка по 2-х балльной шкале (зачет)	не зачтено	зачтено

## 2.2 Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-2	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- политику государства и основной круг проблем (задач), встречающихся в данной сфере деятельности, и основные способы (методы, алгоритмы) их решения.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находить наиболее эффективные (методы) решения организационно-экономических вопросов, касающихся консалтинговой деятельности.</li> </ul> <p><b>Иметь навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критической оценки вариантов управленческих решений в консалтинговой деятельности.</li> </ul>	1,4,6,10,12	<p>Сформированные и систематические знания о сущности и содержании управленческого консалтинга консультировании – как сферы бизнеса. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления. Масштабы консалтинга как бизнеса. Факторы прибыльности консалтинговой компании. Себестоимость консалтинговых услуг. Ценовая политика. Формы оплаты консалтинговых услуг. Рынок консультационных услуг и его динамика.</p> <p>Сформированные и систематические знания о применении в управленческом консалтинге основных методов работы.</p> <p>Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Виды консультирования. Характеристика экспертного, диагностического,</p>	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат	3.3 (1-44) 3.4 (1-12)	3.3 (1-44) 3.4 (1-12)	3.3 (1-44) 3.4 (1-12)

			обучающего и интегративного консультирования. Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов консультирования и их характеристика. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга					
ПК-7	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы организации выполнения консалтинговых проектов.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать нормативно-правовую и проектную документацию, по реализации консалтинговых проектов.</li> </ul> <p><b>Иметь навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки и контроля реализации консалтинговых проектов.</li> </ul>	2,5,7,9	<p>Сформированные и систематические знания о разработке и принятии организационно-управленческих решений в консалтинговой деятельности.</p> <p>Управление консалтинговыми проектами. Подготовка к выполнению проекта. Основы консультирования.</p> <p>Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств. Этапы реализации консультационного проекта.</p> <p>Консультирование в управлении изменениями в развитии организации. Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.</p>	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат	3.3 (45-71) 3.4 (13-24)	3.3 (45-71) 3.4 (13-24)	3.3 (45-71) 3.4 (13-24)

ПК-12	<p><b>Знать:</b> - основы эффективной коммуникации в «консультант-клиентских» отношениях.</p> <p><b>Уметь:</b> - находить и отбирать необходимую информацию по вопросам, касающимся эффективному развитию деятельности организаций на основе использования передового опыта и инновационных технологий.</p> <p><b>Иметь навыки:</b> - организации деловых связей в процессе консалтинговой деятельности.</p>	3,5,6,8, 11	<p>Сформированные и систематические знания о консультационной деятельности как основном механизме внедрения инноваций.</p> <p>Факторы прибыльности консалтинговой компании. Себестоимость консалтинговых услуг. Ценовая политика.</p> <p>Формы оплаты консалтинговых услуг. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга и консалтинговая услуга. Корпоративный университет: российский и зарубежный опыт.</p> <p>Области совершенствования навыков консультирования.</p> <p>Сформированные и систематические знания об основных методах сбора и использования различной информации в менеджмент-консалтинге.</p> <p>Определение сегмента рынка, оценка его объема. Разработка маркетинговой программы. Тактические приемы маркетинга. Приемы маркетинга. Планирование маркетинговых мероприятий.</p> <p>Понятие «кадровый консалтинг» и его специфика. Рекрутинг, хэдхантинг, лизинг пер-</p>	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат	3.3(75-125) 3.4 (25-33)	3.3(75-125) 3.4 (25-33)	3.3 (75-125) 3.4 (25-33)
-------	--	-------------	---	--	-------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

			сонала. Кадровый аутсорсинг. Области совершенствования навыков консультирования. переподготовки.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-2	<p><b>Знать:</b> политику государства и основной круг проблем (задач), встречающихся в данной сфере деятельности, и основные способы (методы, алгоритмы) их решения</p> <p><b>Уметь:</b> находить наиболее эффективные (методы) решения организационно-экономических вопросов, касающихся консалтинговой деятельности.</p> <p><b>Иметь навыки:</b> критической оценки вариантов управленческих решений в консалтинговой деятельности.</p>	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	3.2 (1-8) 3.2 (9-22)	3.2 (1-8) 3.2 (9-22)	3.2 (1-8) 3.2 (9-22)
ПК-7	<p><b>Знать:</b> теоретические основы организации выполнения консалтинговых проектов;</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать нормативно-правовую и проектную документацию, по реализации консалтинговых проектов.</p> <p><b>Иметь навыки:</b> оценки и контроля реализации консалтинговых проектов.</p>	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	3.2 (23-31)	3.2 (23-31)	3.2 (23-31)
ПК-12	<p><b>Знать:</b> основы эффективной коммуникации в «консультант-клиентских» отношениях.</p> <p><b>Уметь:</b> находить и отбирать необходимую информацию по вопросам, касающимся эффективному развитию деятельности организаций на основе использования передового опыта и инновационных технологий.</p> <p><b>Иметь навыки:</b> организации деловых связей в процессе консалтинговой деятельности.</p>	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	3.2 (32-44) 3.2 (45-60)	3.2 (32-44) 3.2 (45-60)	3.2 (32-44) 3.2 (45-60)

## 2.4 Критерии оценки на зачете

Оценка	Критерии
«зачтено»	выставляется студентам, обнаружившим полное знание учебного материала, успешно выполняющим предусмотренные в программе задания, демонстрирующие систематический характер знаний по дисциплине и способные к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
«не зачтено»	выставляется студентам, обнаружившим пробелы в знаниях основного учебного материала, допускающим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Такой оценки заслуживают ответы студентов, носящие несистематизированный, отрывочный, поверхностный характер, когда студент не понимает существа излагаемых им вопросов, что свидетельствует о том, что студент не может дальше продолжать обучение или приступать к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## 2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры
«хорошо»	выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе
«удовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала
«неудовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

## 2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.	Не менее 55% баллов за задания теста.
Продвинутый	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.	Не менее 75% баллов за задания теста.
Высокий	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Не менее 90% баллов за задания теста.
Компетенция не сформирована		Менее 55% баллов за задания теста.

## 2.7. Критерии оценки рефератов

Оценка	Критерии
«отлично»	выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснована, в работе присутствуют ссылки на примеры из практики бизнеса, мнения известных учёных в данной области. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.
«хорошо»	выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснована, в работе присутствуют ссылки мнения известных учёных в данной области.
«удовлетворительно»	выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.
«неудовлетворительно»	выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не сослался на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

## 2.8. Критерии оценки практических задач

Оценка	Критерии
«отлично»	ставится, если обучающийся го и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.
«хорошо»	ставится, если обучающийся го и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.
«удовлетворительно»	ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
«неудовлетворительно»	ставится, если обучающийся даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

## 2.9 Допуск к сдаче зачета

1. Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.
2. Выполнение практических заданий и самостоятельных работ.
3. Активное участие в работе на аудиторных занятиях.



### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **3.1. Вопросы к экзамену**

Экзамен не предусмотрен

#### **3.2 Вопросы к зачету**

1. Определение понятия «менеджмент-консультирование», характерные черты и принципы.
2. Понятия услуги, деловой услуги, консалтинговой услуги, значение, функции, виды деловых услуг и их регламентация, формы оказания и особенности консалтинговых услуг, группы консалтинговых услуг.
3. Процесс консультирования. Участники процесса консультирования
4. Продукты консалтинговой деятельности.
5. Виды и регламентация консалтинговых услуг.
6. Формы оказания консалтинговых услуг.
7. Сущность и содержание понятия «процесс консультирования».
8. Участники процесса консультирования, их основные функции
9. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
10. Внутреннее и внешнее консультирование.
11. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
12. Роли консультанта в управленческом консультировании.
13. Понятие независимости управленческого консультирования
14. Основные задачи управленческого консалтинга.
15. Виды типовых задач консультирования, их отличительные характеристики.
16. Характеристика основных подходов, применяемых в управленческом консалтинге.
17. Основные методы управленческого консалтинга. Методика консультирования.
18. История развития управленческого консалтинга.
19. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
20. Консалтинговые структуры, функционирующие на российском рынке.
21. Основные типы консалтинговых организаций.
22. Основные причины, препятствующие формированию квалифицированного спроса на консалтинговые услуги.
23. Классификация видов консультирования с учетом применяемых методов.
24. Классификация консультационных услуг с учетом предмета консультирования.
25. Основные роли консультанта. Факторы, влияющие на определения роли консультанта.
26. Основные функции консультантов по общему управлению.
27. Основные функции консультантов по административному управлению, финансовому управлению и управлению кадрами.
28. Виды обучающего консультирования.
29. Партисипативное консультирование, его цель и основные характеристики.
30. Предпосылки зарождение и условия развития управленческого консалтинга
31. Направления деятельности консультантов: по ресурсам; по процессу.
32. Основные критерии выбора консалтинговых фирм (консультантов)
33. Порядок оценки консультационных предложений. Основные документы для проведения конкурса по отбору консультационных предложений.
34. Оплата консультационных услуг.
35. Методы установления цен на консультационные услуги.

36. Основные принципы программного и маркетингового подхода в управленческом консалтинге.
37. Сущность управленческого консультирования, кадрового консультирования, обучающего консультирования, тренингов, маркетингового консультирования.
38. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
39. Контроль в процессе консультационного проекта
40. Определение эффективности консультационных услуг.
41. Основные критерии качества консультирования.
42. Факторы, влияющие на результат рекомендаций консультанта.
43. Показатели оценки результатов работы консультанта.
44. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в российской Федерации.
45. Основные типы консультационных договоров.
46. Особые условия составления консультационных договоров.
47. Оформление результатов работы консультанта.
48. В чем преимущества и отличия экспертного, процессного и обучающего консультирования?
49. Основные способы формирования цены на консультационные услуги?
50. Как оценить эффективность работы консультанта.
51. Этапы реализации консультационного проекта.
52. Определение общей задачи консалтингового проекта.
53. Подготовка и представление предложения проекта управленческого консалтинга.
54. Организационная диагностика консалтингового проекта.
55. Представление результатов диагностики.
56. Согласование и проведение организационных изменений в соответствии с планом консалтингового проекта.
57. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Оценка консультационного проекта.
58. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
59. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
60. Этические проблемы консультирования.

### **3.3 Тестовые задания**

#### **ОПК-2**

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) 4.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.

### **ПК-7**

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

- а) предмет консультирования;
- б) цель 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. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:  
внешний консультант;

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

48. 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.

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

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

50. 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) 4.нежелание перенимать опыт.
51. 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.
52. 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.
53. 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.
54. 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.
55. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:
- а) организационная диагностика;
  - б) организационная культура;
  - в) организационные интервенции;
  - г) организационное поведение.
56. 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.
57. 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.
58. 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.
59. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
- Обучающее консультирование  
Экспертное консультирование;  
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.
60. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
- а) менеджмент-консалтинг;
  - б) организация производства;
  - в) служба скорой помощи;
  - г) управление-Сервис
61. «Золотые годы» управленческого консультирования – это:
- а) 1930–1940 гг.;
  - б) 1950–1960 гг.;
  - в) 1980–1990 гг.;
  - г) 1990–2000 гг.
62. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
- а) созданием большого количества консультационных компаний;
  - б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
  - в) большими накоплениями консультантов;
  - г) появлением на рынке консультационных услуг.
63. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?
- а) Deloitte&Touche;
  - б) KPMG;
  - в) Ernst&Young;
  - г) PriceWaterhouseCoopers.
64. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
- а) только компании «большой четверки»;
  - б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
  - в) только российские компании;
  - г) только ассоциации консультантов.

65. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:
- а) высокая стоимость услуг;
  - б) новая деловая и общая культура;
  - в) хорошее владение методикой консультирования;
  - г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
66. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:
- а) консалтинг;
  - б) аудит;
  - в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
  - г) по-разному
67. После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:
- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
  - б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
  - в) по проведению рекламных мероприятий;
  - г) по оптимизации налогообложения.
68. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:
- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
  - б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
  - в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
  - г) модой.
69. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) раньше – да; сейчас – нет;
  - г) не знаю.
70. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:
- а) малочисленная клиентская база;
  - б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
  - в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
  - г) конкуренция.
71. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?
- а) немедленное подписание контракта;
  - б) заинтересовать клиента;
  - в) проведение рекламной акции;
  - г) обучение своих сотрудников.

### **ПК-12**

72. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:
- а) удовлетворение потребностей клиента;
  - б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
  - в) поставку экспертных знаний клиенту;
  - г) получение оплаты по договорам.

73. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
- а) АКЭУ;
  - б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
  - в) ФЕАКО;
  - г) АКУОР.
74. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:
- а) объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике;
  - б) рекламные кампании крупных консультационных компаний;
  - в) эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей;
  - г) развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг;
  - д) поддержка со стороны государства;
  - е) образовательный потенциал.
75. Является ли консультирование в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не сейчас;
  - г) не у нас.
76. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:
- а) Москва и Санкт-Петербург;
  - б) Москва и Новосибирск;
  - в) Санкт-Петербург и Самара;
  - г) Ярославль.
77. Какого клиента можно считать идеальным?
- а) платежеспособного;
  - б) послушного;
  - в) обучаемого;
  - г) неконфликтного.
78. В компетенцию консультационной компании входит:
- а) исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент;
  - б) самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента;
  - в) расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента;
  - г) управление компанией клиента.
79. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:
- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
  - б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
  - в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
  - г) консультационным компаниям.
80. Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?

- а) количественные методы прогнозирования развития ситуации;
  - б) организационное развитие (organization development);
  - в) интервьюирование сотрудников компании-клиента;
  - г) кейс-методы.
81. Системный подход:
- а) это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей;
  - б) концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого;
  - в) это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения;
  - г) это подход к любой системе.
82. Ситуационный подход – это:
- а) состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным;
  - б) подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, используемых во всех ситуациях;
  - в) подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации;
  - г) подход к любой ситуации.
83. SWOT-анализ – это:
- а) сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов;
  - б) анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий;
  - в) сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ;
  - г) анализ прибыльности компании.
84. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании клиента осуществляется путем:
- а) интервьюирования сотрудников компании-клиента;
  - б) сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом;
  - в) структурированного анкетирования сотрудников;
  - г) опроса всех заинтересованных лиц.
85. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:
- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющим повысить ее эффективность;
  - б) стратегическое планирование дальнейших действий;
  - в) написание итогового отчета;
  - г) заключение договора с клиентом.
86. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:
- а) «мозговой штурм»;
  - б) неупорядоченное перечисление идей;
  - в) SWOT-анализ состояния компании-клиента;
  - г) факторный анализ.

87. Метод групповой работы – это:
- а) работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента;
  - б) работа консультанта с группой сотрудников компании -клиента;
  - в) совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации;
  - г) метод формирования малых групп.
88. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:
- а) полном отсутствии проблем на предприятии;
  - б) боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании;
  - в) невнимании;
  - г) незнании требований к системе оценки.
89. PEST-анализ представляет собой:
- а) пошаговое (от англ. step – шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта;
  - б) оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента;
  - в) технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (promotion evolution strategic technology (pest)) ;
  - г) технологию, противоположную SWOT-анализу.
90. Ролевая природа консультанта зависит от:
- а) социального происхождения консультанта;
  - б) профиля консультанта;
  - в) личностных качеств консультанта;
  - г) ожиданий компании-клиента;
  - д) сложившейся в компании ситуации.
91. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) иногда;
  - г) по ситуации.
92. 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.
93. Какая из ролей является основной ролью консультанта:
- а) преподаватель;

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

94. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:
- а) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;
  - б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;
  - в) на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз (ес), европейский банк реконструкции и развития (ебвр);
  - г) по знакомству.
95. 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.
96. 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.
97. 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.
98. 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.
99. Фиксированная оплата – это:
- а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
  - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;

- в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
- г) законодательно зафиксированная оплата.

100. 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.

101. 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.

102. 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.

103. 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.

104. 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.

105. Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?

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

106. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

- а) фиксированная оплата;
- б) повременная оплата;



- в) оплата, зависящая от результата;
  - г) комбинированная оплата.
107. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:
- а) письменной;
  - б) устной;
  - в) и письменной, и устной;
  - г) неопределенной.
108. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?
- а) денежный гонорар;
  - б) приобретение акций компании-клиента;
  - в) услуги по бартеру;
  - г) все вышеперечисленное.
109. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:
- а) повременную;
  - б) фиксированную;
  - в) как процент от стоимости объекта консультирования или результата;
  - г) комбинированную.
110. Цены на услуги российских консультантов:
- а) выше мировых цен;
  - б) ниже мировых цен;
  - в) равны мировым ценам.
111. Сколько существует основных способов формирования цены на консультационные услуги?
- а) 2;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 5.
112. Оплата, зависящая от результата:
- а) производится только тогда, когда получены определенные результаты;
  - б) определяется от величины полученных результатов (экономии, прибыли);
  - в) оба ответа верны;
  - г) нет правильного ответа.
113. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:
- а) заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой;
  - б) использование бартера в оплате;
  - в) к этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5–10% общей стоимости проекта;
  - г) получение полной суммы оплаты по окончании договора.
114. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?
- а) заработная плата консультанта меньше цены услуги;
  - б) заработная плата консультанта больше цены услуги;
  - в) заработная плата консультанта равна цене услуги;
  - г) по-разному.

115. Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не всегда;
  - г) в зависимости от вида услуги.
116. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:
- а) заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве;
  - б) акта приема-сдачи работ;
  - в) устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах (аудиокассетах);
  - г) праздничного ужина.
117. 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.
118. 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.
119. 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.
120. 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.
121. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:
- а) изменения нормативно-законодательной базы;
  - б) налаживания обширных международных связей;
  - в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
  - г) повышения качества работы.
122. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
- а) установлением того, как каждое подразделение компании клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

- б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше» ;
- в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
- г) на глазок.

123. 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».

124. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

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

125. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

- а) изменение организационной структуры управления компании;
- б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
- в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;
- г) реструктуризация бизнеса.

### 3.4. Рефераты

1. Основные принципы консультационной деятельности.
2. Консалтинг, как вид бизнеса.
3. Внутренние и внешние факторы, влияющие на консалтинговую деятельность
4. Использование консалтинговых услуг в современном бизнесе
5. Принципы управления консультационными проектами
6. Разработка рабочего плана и бюджета проекта
7. Основные методы мониторинга консалтинговой деятельности
8. Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы
9. Основные методы повышения эффективности консалтинговой деятельности
10. Основные подходы к увеличению доходности консалтинговых организаций
11. Основные принципы калькуляции себестоимости консалтинговых услуг
12. Основные виды ценовой политики консалтинговой организации
13. Восприятие как внутренний фактор поведения потребителей.
14. Методы обучения потребителей
15. Основные характеристики обучения потребителей.
16. Краткосрочная и долгосрочная память потребителей.
17. Теории мотивации и их значение для управления поведением потребителя
18. Маркетинговые стратегии основанные на множественных мотивах.
19. Классификация методов и методик консультирования
20. Экспертное консультирование как подход к решению конкретных управленческих задач.
21. Процессное консультирование как подход к развитию организации
22. Сущность и специфика коучинга.
23. Коучинг как инструмент управленческой деятельности

24. Методологический инструментарий управленческого консультирования.
25. Разработка проекта развития корпоративной культуры клиентской организации
26. Задачи консультационного проекта развития корпоративной культуры организации
27. Сущность и особенности кадрового консалтинга.
28. Использование деловых игр при кадровом консалтинге.
29. Основные методы кадрового консалтинга
30. Роли консультантов и их использование в процессе консультирования
31. Организация повышения квалификации консультантов
32. Перспективы и тенденции развития управленческого консалтинга в АПК
33. Менеджмент-консалтинг как сфера деловой активности

### 3.5. Практические задания

#### Задание 1.

Прочитайте очерк о случае из практики консультанта и ответьте на вопросы.

«Виктор Иванов - начинающий консультант. До этого он в течение 12 лет работал в департаменте экономического развития администрации Воронежской области в качестве ведущего специалиста, занимающегося заключением контрактов на поставку различного оборудования. Потом решил начать работать самостоятельно, «перейдя на другую сторону» и консультируя клиентов, пытающихся получить правительственные контракты. В конце концов, кто может знать лучше способ составления выигрышного предложения, как не бывший служащий по заключению контрактов? Зная, что его бывший департамент готовил соглашение о заключении контракта на поставку определенного необходимого продукта с конечным доходом в несколько миллионов рублей, а также понимая, что только два производителя могли, насколько это возможно, удовлетворить данную потребность, он нанес визит производителю А и предложил свои услуги. На г-на Х - руководителя компании А, произвел впечатление опыт Виктора Иванова. Он спросил о гонораре и о количестве времени на составление предложения. Виктор ответил, что может написать контракт за три недели и что гонорар составит 35 000 руб. И г-н Х согласился, передал папку с документами и сказал: «Вот наша спецификация и цены. Можете начать работать прямо сейчас, а наш юридический отдел отошлет вам контракт». Виктор Иванов был в восторге от своего первого задания и чувствовал, что находится на пути к успешной независимой карьере. Он сразу же отправился работать. Он трудился дни, ночи, по выходным и закончил предложение о заключении контракта за две недели (на неделю раньше). Вернувшись в офис г-на Х, он узнал, что неделю назад тот был уволен и что теперь его место занял г-н У. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении г-на Х с Виктором Ивановым, что он не может найти письменного контракта, и не одобряет приглашения людей со стороны для составления предложений о заключении контракта, когда в компании постоянно работают три человека, составляющие предложения для правительственных контрактов.

В итоге Виктор Иванов был уволен. Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к вице-президенту другого производителя и сделал ему следующее предложение: «Я составлю вам предложение о заключении контракта, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - 55 000 руб. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Вице-президента это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?». «Очень просто, - ответил Виктор Иванов, - У меня есть вся спецификация и цены вашего единственного конкурента». На что вице-президент сказал: «Если вы немедленно не уйдете отсюда, то мне придется позвать охрану». Виктор Иванов думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали.

Вопросы:

1. С какого момента Виктор Иванов начал допускать ошибки?
2. В чём вы видите основную причину не этичного поведения вице-президента конкурирующего предприятия?
3. Если бы вы были на месте Виктора Иванова, как бы вы поступили в этой ситуации?

### Задание 2.

1. В зависимости от модели консультирования (экспертное, проектное, процессное) определите участие консультанта и клиента на различных этапах консалтингового проекта.

Поставьте знак (+) в соответствующей строке этапа консультирования с учетом модели консультирования, если клиент (консультант) принимает в нем участие, или знак (-) – если участие не принимается.

№ п.п.	Этапы консультирования	Роли	Модели консультирования		
			экспертное	проектное	процессное
<b>1.</b>	<b>Определение проблемы</b>				
		консультант			
		клиент			
<b>2.</b>	<b>Разработка рекомендаций</b>				
		консультант			
		клиент			
<b>3.</b>	<b>Организация внедрения рекомендаций</b>				
		консультант			
		клиент			

2. Определите функции, которые должен выполнять клиент при экспертном, проектном и процессном консультировании.

Поставьте знак (+) в соответствующей строке, если клиент выполняет указанные функции, или знак (-), если функции клиентом в данной модели консультирования не выполняются.

№ п.п.	Функции клиента	Модели консультирования		
		экспертное	проектное	процессное
1.	Контроль за деятельностью консультанта			
2.	Осознание рекомендаций консультантов			
3.	Принятие соответствующих управленческих решений			
4.	Организация внедрения рекомендаций			
5.	Сбор исходных данных			
6.	Участие в диагностике проблемы			
7.	Формирование команды			
8.	Определение перспектив сотрудничества			
9.	Оценка результатов работы			

### Задание 4.

Рассмотрите следующую ситуацию «Консультанта в России найти можно» и составьте техническое задание на выполнение консультационного проекта.

Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном районе (ЦЧР), подвело итоги очередного финансового года. Результаты были неутешительны. Руководство готовилось к проведению собрания акционеров, на котором планировалось представить меры по повышению финансовой устойчивости АО. Это потребовало проведения комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки были минимальными, объем работ был достаточно большим и требовал отвлечения от своих должностных обязанностей ведущих специалистов (которые ранее не занимались разработкой подобных программ, поскольку это не входит в их функции) и отсутствовала необходимая информация, руководство решило воспользоваться услугами консультантов.

Техническое задание на консультационный проект должно отражать следующие аспекты:

- общие условия выполнения контракта;
- цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта;
- наиболее эффективный подход к выполнению контракта;
- объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента);
- временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения);
- ожидаемые результаты;
- персонал, необходимый для выполнения работ;
- роль и обязанности консультантов;
- требования к отчетности;
- контроль за выполнением проекта и его оценка; примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

### Задание 3.

Составьте смету на консультационные услуги при повременной оплате труда на разработку бизнес-плана для получения кредитов.

#### Смета на консалтинговые услуги при повременной оплате

№	Вид расходов	
1.	Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)	C1
2.	Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)	C2
3.	Оплата сторонним организациям (при необходимости)	C3
4.	Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C4
	<b>ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4</b>	

#### Смета на консалтинговые услуги при повременной оплате

№	Вид расходов	
1.	Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)	C1
2.	Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)	C2
3.	Оплата сторонним организациям (при необходимости)	C3
4.	Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C4
	<b>ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4</b>	

**Задание 4.**

Составить опросную анкету для выявления потребностей клиентов в консалтинговых услугах.

Структура опросной анкеты

1. Подходы к решению проблемных вопросов для клиентов.
2. Перечень консультационных услуг.
3. Перечень программ обучения, предлагаемый для повышения квалификации на краткосрочных курсах.
4. Оценка значимости информации и консультационных услуг.

**4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**4.1 Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся П ВГАУ 1.1.01 – 2017,**

**Положение о фонде оценочных средств П ВГАУ 1.1.13 – 2016**

**4.2 Методические указания по проведению текущего контроля**

1.	Сроки проведения текущего контроля	На практических занятиях
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории в течение практического занятия
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	в соответствии с ОП ВО и рабочей программой
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	Михалева Т.А., Загвозкин М.В.
5.	Вид и форма заданий	Собеседование, опрос
6.	Время для выполнения заданий	в течение занятия
7.	Возможность использования дополнительных материалов.	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	Михалева Т.А., Загвозкин М.В.
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ

**Рецензент:** генеральный директор ООО «Девицкий Колос» Семилукского района Воронежской области Зубков В.В.