

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта



УТВЕРЖДАЮ

Директор
Антрацитовского института
геосистем и технологий

доц. Крохмалёва Е.Г.

« 27 » 04 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

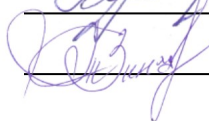
Управленческий консалтинг

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа Менеджмент организаций и администрирование

Разработчики:

профессор

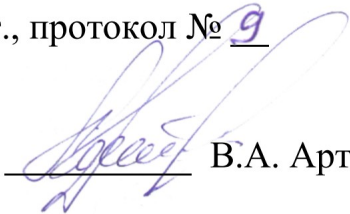
старший преподаватель

 В.А. Артеменко
 А.В. Зинченко

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта

от « 14 » 04 20 23 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой

экономики и транспорта  В.А. Артеменко

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 00C0AE9BC40349D124B4B74D21A2EEBA99
Действителен с 24.07.2024 по 17.10.2025
Владелец КРОХМАЛЕВА ЕЛЕНА ГЕОРГИЕВНА

2023 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
Управленческий консалтинг**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контроли- руемой компетен- ции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формиро- вания (семестр изучения)
1	ПК-1	Способен использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	Тема 1. Основы управленческого консультирования.	3
			Тема 2. История консультирования.	3
			Тема 4. Взаимоотношения консультантов и клиентов.	3
			Тема 5. Процесс управленческого консультирования.	3
			Тема 6. Концептуальные основы управления консультационной фирмой.	3
			Тема 7. Стратегия консультационных фирм.	3
			Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг.	3
			Тема 9. Управление консультационным проектом.	3
			Тема 10. Технологии управления и консультирования.	3
			Тема 11. Издержки и гонорар консультантов.	3
			Тема 12. Консультирование как карьера.	3
			Тема 13. Коучинг.	3
			Тема 14. Результативность и эффективность управленческого консультирования.	3
			Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг.	3
			Тема 9. Управление консультационным проектом.	3
			Тема 10. Технологии управления и консультирования.	3
			Тема 13. Коучинг.	3
			Тема 14. Результативность и эффективность управленческого консультирования.	3

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контроли руемой компетен ции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-1	знать: способы использования количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, процесс подготовки аналитических материалов по результатам их применения уметь: использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения владеть навыками: использования количественными и качественными методами для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	Тема 1. Основы управленческого консультирования. Тема 2. История консультирования. Тема 4. Взаимоотношения консультантов и клиентов. Тема 5. Процесс управленческого консультирования. Тема 6. Концептуальные основы управления консультационной фирмой. Тема 7. Стратегия консультационных фирм. Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг. Тема 9. Управление консультационным проектом. Тема 10. Технологии управления и консультирования. Тема 11. Издержки и гонорар консультантов. Тема 12. Консультирование как карьера. Тема 13. Коучинг. Тема 14. Результативность и эффективность управленческого консультирования.	опрос теоретического материала, выполнение практических работ.

**Фонды оценочных средств по дисциплине
«Управленческий консалтинг»**

Опрос теоретического материала

Тема 1. Основы управленческого консультирования.

1. Что подразумевается под управленческим консультированием?
2. Какие подходы существуют к определению консультирования?
3. Почему клиент обращается к консультанту? Каких целей он преследует?
4. Раскройте содержание этапов консультирования?
5. Дайте определение понятию «консалтинг».

Тема 2. История консультирования.

1. Когда зародилось управленческое консультирование? Какие были предпосылки?
2. Перечислите этапы становления консультирования за рубежом.
3. Где впервые появились консультационные фирмы? Почему именно там?
4. Что представляет собой "Большая восьмерка"
5. Как рассчитать показатель "консультантовооруженность"? Можно ли считать его корректным?
6. Чем объясняется двойное появление консультирования в России?
7. Чем отличаются иностранное и российское консультирование?
8. Раскройте современные этапы консультирования в России.

Тема 3. Консультанты и фирмы.

1. Охарактеризуйте консультанта как профессионала.
2. Какие критерии существуют для характеристики консультанта как клиента?
3. Какие классификации консультантов существуют?
4. Каковы причины появления внутренних консультантов?
5. Перечислите основные типы консультирования? В чем их особенность?
6. Что такое "Профессиональная ассоциация консультантов"? Для чего она создана? Какие функции выполняет?

Тема 4. Взаимоотношения консультантов и клиентов.

1. Охарактеризуйте систему взаимоотношения с клиентом?
2. Какие существуют типы поведения при консультировании?
3. Раскройте смысл схемы поведенческих ролей консультанта
4. Какие методы влияния на клиента существуют?
5. Какие имеются проблемы взаимодействия клиента и консультанта и пути их решения?

Тема 5. Процесс управленческого консультирования.

1. Какие два параметра консультирования необходимо учитывать?
2. Какие конкурентные преимущества консультационной фирмы можно выделить?
3. Перечислите Основные элементы выбора стратегий консультационных

фирм?

4. Какие области диагноза необходимо учитывать при применении стратегии управления?
5. Как часто необходимо пересматривать стратегию консультационных фирм?
6. Составьте таблицу методов консультирования по этапам.

Тема 6. Концептуальные основы управления консультационной фирмой.

1. Что является продуктом консультационных услуг? Каковы его особенности?
2. С какими проблемами сталкиваются консультационные фирмы в своей деятельности?
3. Какие выделяют типы сотрудников консультационных фирм?
4. Какие требования необходимо соблюдать консультационной фирме, чтобы обеспечить качественное обслуживание?
5. Какова главная задача управления консультационной фирмой?
6. В чем состоит Суть эффективного управления консультационной фирмой?

Тема 7. Стратегия консультационных фирм.

1. Какие два параметра консультирования необходимо учитывать?
2. Какие конкурентные преимущества консультационной фирмы можно выделить?
3. Перечислите Основные элементы выбора стратегий консультационных фирм?
4. Какие области диагноза необходимо учитывать при применении стратегии управления?
5. Как часто необходимо пересматривать стратегию консультационных фирм?

Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг.

1. Назовите следствия маркетинговых консультационных фирм?
2. Какова главная цель формирования консалтинговых услуг?
3. Что такое методики?
4. Назовите основные факторы, которые влияют на стоимость эксклюзивности услуги?
5. Какие главные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг?

Тема 9. Управление консультационным проектом.

1. Дайте определение понятию «консультационный проект»?
2. Какие проблемы проекта связаны с клиентом?
3. Назовите основные проблемы готовности проекта
4. Какие существуют основные предпосылки эффективного управления и успешной реализации консультационного проекта?
5. Что позволяет сделать метод «логическая матрица»?

Тема 10. Технологии управления и консультирования.

1. Дайте определение понятия «технология»?
2. Что такое управленческая технология?
3. Назовите основные признаки управления технологиями?

4. На какие группы можно разделить нерегулярные управленческие технологии?

5. Какие основные виды бенчмаркетинга существуют?

6. В чем заключается суть рефлексивного управления?

Тема 11. Издержки и гонорар консультантов.

1. Что относят к бесплатным услугам консультирования?

2. По какой формуле можно рассчитать дневную базу?

3. Какие факторы необходимо учитывать при установлении платы за консультационные услуги?

4. Назовите основные методы установления оценок.

5. Перечислите факторы, которые влияют на издержки консультантов.

Тема 12. Консультирование как карьера.

1. По каким критериям происходит отбор консультантов?

2. Опишите структуру типичной карьеры консультанта

3. Какие основные этапы аттестации проходит консультант в фирме?

4. Какие четыре уровня профессионального мастерства существуют у консультанта?

5. Назовите основные формы повышения квалификации консультанта.

Тема 13. Коучинг.

1. Дайте определение понятия «коучинг»?

2. Какие основные задачи решает коучинг?

3. Опишите методику коуч-беседы

4. Опишите метод организации системных расстановок Берта Хеллигера и его основные принципы

5. Для чего приглашают коуча в организацию?

Тема 14. Результативность и эффективность управленческого консультирования.

1. Какой принцип на этапе заключения договора консультанты закладывают в основу оценки эффективности?

2. Как определяется эффективность консультирования?

3. Назовите основные критерии результативности?

4. На какой из стадий проекта происходит разработка и внедрение рекомендаций?

5. По каким составляющим можно дополнительно дифференцировать эффект управленческого консультирования?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству собеседование (устный/письменный опрос)

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, с использованием научных терминов; ответ самостоятельный. Обучающийся уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
хорошо (4)	Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием научных терминов. Обучающийся испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы.
удовлетворительно (3)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.
неудовлетворительно (2)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены неправильно, обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.

Практическая работа

Кейс-задача №1.

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию.

Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

Определение основного уровня компетентности специалистов института.

Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

Третий день:

Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

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

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

продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансово-независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.

Прочитайте и проанализируйте пример. Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ)

Кейс-задача №2

Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга: а) стратегический консалтинг

б) операционный консалтинг

в) организационный консалтинг

г) IT-консалтинг

д) подбор кадров высшего управленческого звена

оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;

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

организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

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

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

постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.

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

постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.

постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.

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

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

регламентация бизнес-процессов страховой компании.

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

Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Кейс-задача №3

Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес - процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге:

а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);

в) шаги процесса выполняются в естественном порядке;

г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);

д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;

ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

и) снижение издержек (обычно является основной задачей);

к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;

л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;

м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу образцовой практики;

н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации;

о) проведение реорганизации компании.

Кейс-задача №4

Выделите из предложенного перечня основные принципы концепции бенчмаркинга:

а) концентрация на качестве

б) важность бизнес-процессов

в) необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности.

г) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

- д) бенчмаркинг – основа выживания
- е) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
- ж) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
- з) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
- и) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- к) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта; л) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Кейс-задача №5

Наиболее типичными причинами отказа от использования аутсорсинга являются:

- а) стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
- б) концентрация руководителей на основном бизнесе; в) использование чужого опыта;
- г) внедрение передовых технологий;
- д) повышение качества и надежности обслуживания;
- е) улучшение управляемости, так как аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- ж) укрепление потенциала роста
- з) опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- и) угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- к) обучение чужих специалистов вместо своих;
- л) угроза утечки важной информации.

Кейс-задача №6

Выделите из предложенного перечня элементы концепции всеобщего управления качеством:

- а) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
- б) систематичность улучшений
- в) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
- г) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
- д) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство
- е) управление на основе фактов
- ж) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться

только на основе фактической оценки положения дел в компании

з) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности

и) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают

к) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.

л) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Кейс-задача №7

Из предложенного перечня выберите основные положения концепции «Шесть сигм»:

а) повышение удовлетворенности клиентов
б) сокращение времени, требуемого для выполнения одного операционного цикла

в) уменьшение числа дефектов
г) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)

д) систематичность улучшений
е) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений

ж) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
з) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство

и) управление на основе фактов
к) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании

л) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности

м) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают

н) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.

о) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Кейс-задача №8

Из приведенного перечня выделите основные элементы коучинга:

- а) повышение самомотивации сотрудника
- б) награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели
- в) мобилизация и фокусировка на достижении результата перед началом стратегически важного процесса
- г) адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение
- д) индивидуальная тренировка с целью повышения конкретных навыков и компетенции
- е) концентрация на качестве
- ж) важность бизнес-процессов
- з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).
- и) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.
- к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
- л) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
- м) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
- н) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом)
- о) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий

Кейс-задача №9

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга.

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

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству практическая работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы на защите.
хорошо (4)	Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов на защите.
удовлетвори- тельно (3)	Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено много неточностей.
неудовлетвори- тельно (2)	При выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей.

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к экзамену

1. Назовите следствия маркетинговых консультационных фирм?
2. Отраслевая специализация в консалтинге.
3. Проблемы перехода на мировые стандарты менеджмента.
4. Процесс привлечения независимого консультанта.
5. Назовите основные факторы, которые влияют на стоимость эксклюзивности услуги?
6. Формы профессиональных консалтинговых услуг.
7. Проблемная диагностика в консалтинге.
8. Финансово-экономический анализ в консалтинге.
9. Разработка программы санации в рамках консалтингового проекта.
10. Консультирование в сфере активного маркетинга.
11. Консультирование в сфере налоговой политики.
12. Консультирование в сфере инвестиционной политики.
13. Аналитическая подсистема, внутренние консультанты.
14. Преимущества консультантов по менеджменту перед менеджерами.
15. Консалтинговые услуги в форме проектов.
16. Процессное и экспертно-процессное консультирование.
17. Экспертное и экспертно-обучающее консультирование.
18. Приобретение готовых решений в консалтинге.
19. Местные органы власти и консалтингового бизнес.
20. Быстро растущие предприятия и банки на рынке консалтинга.
21. Прогнозирование кризисных ситуаций в консалтинге.
22. «Золотой век консалтинга» в Европе и США.
23. Современный набор консалтинговых услуг.
24. Инженерный консалтинг.
25. Консалтинг в государственном секторе.
26. Консалтинг в электроэнергетике.
27. Маркетинг как область консалтинговых услуг.
28. Консалтинг в управлении кадрами.
29. Консалтинг и организация производства.
30. Специализированные консалтинговые услуги.
31. Консалтинговое обеспечение финансового управления.
32. Помощь в организации филиалов и дочерних фирм.
33. Приобретение акций, имуществ и паев как объект консалтингового сопровождения.
34. Типовые рекомендации по изменению формы собственности и состава собственников.
35. Теория научного управления предприятием Ф.Тейлора.
36. Транснациональные консалтингово-аудиторские фирмы.
37. Преимущества российских консультантов.
38. Достоинства зарубежных консалтинговых фирм.
39. Сертификация и ведение реестра консультантов.

40. Проведение консалтинговых семинаров.
41. Информационное обслуживание в консалтинге.
42. Консалтинговые экспертизы.
43. Инфраструктура бизнеса и консалтинг.
44. Сопровождение реструктуризации предприятия.
45. Общее управление и администрирование в консалтинге.
46. Налоговый консалтинг.
47. Оценочная деятельность.
48. Слияние, продажа и покупка компании.
49. Какие основные виды бенчмаркетинга существуют?
50. Лидеры основных направлений консалтинга.
51. Пути повышения эффективности управленческого консультирования.
52. Соотношение результатов и ожиданий в консалтинге.
53. Привлечение консультанта для составления бизнес-плана.
54. Консалтинговое сопровождение реализации инвестиционного проекта.
55. Анализ и использование резервов повышения экономической эффективности.
56. Программы реформирования и оздоровления для фирм в зоне ближнего банкротства.
57. Проекты формирования перспективной ассортиментной политики фирмы.
58. Взаимодействие консультанта и клиента.
59. Оценка результатов консалтингового проекта.
60. Этапы консалтингового проекта, постпроектные стадии.
61. Структура консалтингового сопровождения процесса инвестирования.
62. Процесс подачи предложений по организации проекта.
63. Оформление договора на консалтинговые услуги.
64. Опишите методику коуч-беседы.
65. Типичные трудности при построении высокоэффективного бизнеса.
66. Опишите метод организации системных расстановок Берта Хеллигера и его основные принципы.
67. Как определяется эффективность консультирования?
68. Процедура выбора консультанта.
69. Трехуровневая диагностика бизнеса.
70. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
71. Когда зародилось управленческое консультирование? Какие были предпосылки?
72. Перечислите этапы становления консультирования за рубежом.
73. Где впервые появились консультационные фирмы? Почему именно там?
74. Что представляет собой "Большая восьмерка"
75. Как рассчитать показатель "консультантовооруженность»? Можно ли считать его корректным?
76. На какой из стадий проекта происходит разработка и внедрение рекомендаций?
77. Чем отличаются иностранное и российское консультирование?
78. По каким составляющим можно дополнительно дифференцировать эффект управленческого консультирования?

79. Что подразумевается под управленческим консультированием?
80. Какие подходы существуют к определению консультирования?
81. Охарактеризуйте консультанта как профессионала.
82. Какие критерии существуют для характеристики консультанта как клиента?
83. Какие классификации консультантов существуют?
84. Каковы причины появления внутренних консультантов?
85. Перечислите основные типы консультирования? В чем их особенность?
86. Что такое "Профессиональная ассоциация консультантов"? Для чего она создана? Какие функции выполняет?
87. Почему клиент обращается к консультанту? Каких целей он преследует?
88. Раскройте содержание этапов консультирования?
89. Дайте определение понятию «консалтинг».
90. Охарактеризуйте систему взаимоотношения с клиентом?
100. Какие существуют типы поведения при консультировании?
101. Раскройте смысл схемы поведенческих ролей консультанта
102. Какие методы влияния на клиента существуют?
103. Какие имеются проблемы взаимодействия клиента и консультанта и пути их решения?
104. Какие два параметра консультирования необходимо учитывать?
105. Какие конкурентные преимущества консультационной фирмы можно выделить?
106. Перечислите Основные элементы выбора стратегий консультационных фирм?
107. Какие области диагноза необходимо учитывать при применении стратегии управления?
108. Как часто необходимо пересматривать стратегию консультационных фирм?
109. Составьте таблицу методов консультирования по этапам.
110. Что является продуктом консультационных услуг? Каковы его особенности?
111. С какими проблемами сталкиваются консультационные фирмы в своей деятельности?
112. Какие выделяют типы сотрудников консультационных фирм?
113. Какие требования необходимо соблюдать консультационной фирме, чтобы обеспечить качественное обслуживание?
114. Какова главная задача управления консультационной фирмой?
115. В чем состоит Суть эффективного управления консультационной фирмой?
116. Какие два параметра консультирования необходимо учитывать?
117. Какие конкурентные преимущества консультационной фирмы можно выделить?
118. Перечислите Основные элементы выбора стратегий консультационных фирм?
119. Какие области диагноза необходимо учитывать при применении стратегии управления?
120. Как часто необходимо пересматривать стратегию консультационных фирм?

Задачи к экзамену

Кейс-задача №1

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию.

Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

Определение основного уровня компетентности специалистов института.

Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

Третий день:

Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

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

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

продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансово-независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.

Прочитайте и проанализируйте пример. Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):

Кейс-задача №2

Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга: а) стратегический консалтинг

б) операционный консалтинг

в) организационный консалтинг

г) IT-консалтинг

д) подбор кадров высшего управленческого звена

оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;

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

организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

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

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

постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.

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

постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.

постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.

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

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

регламентация бизнес-процессов страховой компании.

совершенствование системы управления финансами и контроля над их

использованием для нефтедобывающей компании.

Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Кейс-задача №3

Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес - процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге:

а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);

в) шаги процесса выполняются в естественном порядке;

г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);

д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;

ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

и) снижение издержек (обычно является основной задачей);

к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;

л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;

м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу образцовой практики;

н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации;

о) проведение реорганизации компании.

Кейс-задача №4

Выделите из предложенного перечня основные принципы концепции бенчмаркинга:

а) концентрация на качестве

б) важность бизнес-процессов

в) необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности.

- г) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.
- д) бенчмаркинг – основа выживания
- е) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
- ж) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
- з) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
- и) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- к) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта; л) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Кейс-задача №5

Наиболее типичными причинами отказа от использования аутсорсинга являются:

- а) стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
- б) концентрация руководителей на основном бизнесе; в) использование чужого опыта;
- г) внедрение передовых технологий;
- д) повышение качества и надежности обслуживания;
- е) улучшение управляемости, так как аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- ж) укрепление потенциала роста
- з) опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- и) угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- к) обучение чужих специалистов вместо своих;
- л) угроза утечки важной информации.

Кейс-задача №6

Выделите из предложенного перечня элементы концепции всеобщего управления качеством:

- а) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
- б) систематичность улучшений
- в) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
- г) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
- д) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство
- е) управление на основе фактов

ж) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании

з) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности

и) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают

к) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.

л) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Кейс-задача №7

Из предложенного перечня выберите основные положения концепции «Шесть сигм»:

а) повышение удовлетворенности клиентов

б) сокращение времени, требуемого для выполнения одного операционного цикла

в) уменьшение числа дефектов

г) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)

д) систематичность улучшений

е) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений

ж) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений

з) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство

и) управление на основе фактов

к) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании

л) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности

м) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают

н) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.

о) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной

стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Кейс-задача №8

Из приведенного перечня выделите основные элементы коучинга:

- а) повышение самомотивации сотрудника
- б) награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели
- в) мобилизация и фокусировка на достижении результата перед началом стратегически важного процесса
- г) адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение
- д) индивидуальная тренировка с целью повышения конкретны навыков и компетенции
- е) концентрация на качестве
- ж) важность бизнес-процессов
- з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).
- и) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.
- к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
- л) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
- м) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
- н) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом)
- о) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий

Кейс-задача №9

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга.

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

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
промежуточный контроль (экзамен)**

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетвори- тельно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетвори- тельно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управленческий консалтинг» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки магистров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической
комиссии Антрацитовского института
геосистем и технологий



И.В. Савченко

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)