

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Воронежский филиал РАНХиГС

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры моделирования и
организации социальных систем
Протокол от «21» апреля 2017 г. № 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 «Управленческий консалтинг»

Краткое наименование программы – Упр. конс.

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

«Организационный менеджмент»

Квалификация бакалавр

Форма обучения – очная

Год набора – 2017

Воронеж, 2017 г.

Автор–составитель:

Старший преподаватель Назаренко Н.Н.

Заведующая кафедрой:

моделирования и организации социальных систем, доктор технических наук, профессор
Лещенко Е.М.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	5
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
6.1. Основная литература	18
6.2. Дополнительная литература.....	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	19
6.4. Нормативно-правовые документы.....	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	19
6.6. Иные источники	20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	20

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина «Управленческий консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.2	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
G/02.77 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК – 5.2.	на уровне знаний: основных теорий менеджмента, - теории разработки и реализации управленческих решений, - в сфере проектного менеджмента
		на уровне умений: - анализировать риски и неопределенности принимаемых решений; - анализировать и оценивать состояния компании при планировании изменений; - проводить SWOT-анализ.
		на уровне навыков: - использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки и обоснования решений в области стратегического и тактического управления; - командной работы в условиях профессиональной деятельности; - системного анализа информации; - доступного и полного представления информации заинтересованным лицам (заказчику исследования, коллегам).

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.15 «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 8 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 3 ЗЕ, академических часов 108, астрономических часов 81.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока «Разработка и принятие управленческих решений» и «Теория управления», а также компетентностно связанных дисциплин вариативной части, в частности «Стратегический менеджмент» :

Метапредметные результаты :

1) умение анализировать риски и неопределенности принимаемых решений и системно оценивать внешние условия и состояние компании при планировании изменений;

2) навыки в области системного анализа и практического использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки и обоснования решений в области стратегического и тактического управления;

личностные результаты :

1) навыки командной работы в условиях профессиональной деятельности

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направлении «Организационный менеджмент».

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, акад. час./астр.час								
		Всего акад. час./ астр.час	Семестр							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		48/36								48/36
лекционного типа (Л)		24/18								24/18
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24/18								24/18
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60/45								60/45
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой								Зачет с оценкой
	час.									
Общая трудоемкость (акад.час./астр.час. / з.е.)		108/81/3								108/81/3

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, акад. час./ астр.час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуто чной аттестации
		Всего акад. час./а стр.ча с	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	О

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, акад. час./ астр.час.						Форма текущего контроля успеваемос ти*, промежуто чной аттестации
		Всего акад. час./а стр.ча с	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	«консалтинг».Особенност и управленческого консалтинга.							
Тема 2	Этапы консалтингового проекта, их особенности	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	О, Т
Тема 3	Проблема консультант- клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	Г, О
Тема 4	Организационные интервенции	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	О,ДИ
Тема 5	Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия.Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	ПрР, О
Тема 6	Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг	18/ 13,5	4/3		4/3		10/ 7,5	О, К
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		108/ 81	24/18		24/18		60/ 45	

примечание:

* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПрР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К)

Содержание дисциплины

Тема 1. Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Тема 3 Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Этические проблемы консультирования.

Тема 4 Организационные интервенции

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Тема 5 Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управленческий консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:
опрос (О)

- при проведении занятий семинарского типа:

опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К)

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях семинарского типа

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Очная форма обучения

Вопросы к практическим занятиям:

Тема 1. Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.

Вопросы для опроса

1. Понятие о консультировании. Виды и области консультирования.
2. Консультационные услуги в различных областях управления.
3. Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире.
4. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
5. Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

1. Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.
2. Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.
3. Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.
4. Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Тест № 1

1. Консалтинг – это:
 - а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
 - б) управление в сфере экономики и бизнеса;
 - в) деловые услуги;
 - г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

2. Консалтинговый процесс - это:
 - а) консалтинговый проект;
 - б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.

3. «Консалтинговое окружение» отражает:
 - а) отношение общего числа менеджеров к числу консультантов;
 - б) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.

4. Экспертное консультирование – это:

- а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
- б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
- в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.

5. 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.

6. Стратегия консалтинговой фирмы – это:

- а) выбор направлений консультирования на перспективу;
- б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

7. Консультирование в области стратегического планирования – это:

- а) выбор стиля руководства;
- б) определение стратегии развития;
- в) оптимизация управления организацией.

8. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:

- а) неосвязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) непостоянство качества;
- г) все вышеперечисленное.

9. 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.

10. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях 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.

Тема 3 Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.

Вопросы для опроса:

1. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.
2. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
3. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта
4. Этические проблемы консультирования.

Вопросы для группового обсуждения

1. На чем основано консультирование по общему управлению?
2. Чем занимаются консультанты по административному, финансовому управлению и управлению кадрами?
3. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
4. Что понимается под инжинирингом?
6. Какие основные направления консультирования в области маркетинга и рекламы? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
5. Какие виды методик и технологий используются в консалтинге человеческих ресурсов? Почему зачастую клиенты обращаются к консультантам именно в этой области?
6. В чем суть консалтинга производственных процессов?
7. Есть ли особенности консалтинга малых предприятий? В чем они заключаются?

*Тема 4 Организационные интервенции**Вопросы для опроса:*

1. Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций.
2. Требование системности интервенций.
3. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии.
4. Индивидуальные интервенции. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
5. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.
6. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

*Деловая игра № 1***Деловая игра по Теме 4**

Деловая игра «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях»

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.
2. Определите название и характер деятельности того предприятия, карточка которого Вам досталась.
3. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга, учитывая законы внедрения чужого опыта. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.
4. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на эффективность применения японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего

предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Предлагаемые для анализа основные характеристики японской модели консалтинга:

- 1) традиционная японская модель консалтинга используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2% в год;
- 2) ориентация консультанта на коллективные цели и виды деятельности;
- 3) широкое участие работников в консалтинге;
- 4) широкая социальная ответственность консультанта по отношению к своим работникам.

Тема 5 Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.

Вопросы для опроса:

1. Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.
2. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.
3. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
4. Преимущества и ограничения процессного консультирования.
5. Системный характер процессного консультирования.
6. Кругозор процессного консультанта.
7. Профессиональные навыки процессного консультанта.
8. Фасилитаторство. Управление конфликтами.
9. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования

Тематика для проектов:

1. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении.
2. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
3. Консультирование в области управления кадрами в государственной службе.
4. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
5. Консалтинг в управлении государственным сектором.
6. Посттренинговое сопровождение – его планирование и значение при построении системы обучения в организации.
7. Коучинг как особый вид обучения в государственной службе – проблемы эффективности и перспективы использования.
8. Системность работы с кадровым резервом – перспективы консалтинга в государственном управлении, президентские программы по подготовке управленческих кадров.

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

1. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
2. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
3. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.
4. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
5. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. График платежей.
6. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.
7. Налогообложение консультационных услуг

Кейс № 1

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению получила задание оценить эффективность программ, проводившихся при участии иностранного отраслевого

экспертного сообщества. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла международная организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект модернизации. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;
- 2) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов:

- 1) анализ (диагностика) проблем
- 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: проанализированы продуктовые стратегии предприятия; сформулированы предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; однако более детальных предложений сформулировано не было и проект не получил одобрения международной экспертной организации, которая курировала предприятие.

Вопросы для анализа и обсуждения кейса:

1. Охарактеризуйте объект консультационного проекта. Какой информации в кейсе вам не хватает, чтобы полностью оценить ситуацию?
2. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем? Что еще нужно было проанализировать?
3. При каких условиях предприятие вновь может работать, и какой из путей будет наименее затратным?

Формы текущего контроля : опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К) проектная работа (ПРР)

4.2.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводится в форме итогового тестирования и экзамена.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.2	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2. Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации по рискам при бизнес-проектировании и разработке бизнес-планов Осуществляет выбор консалтинговой модели и определяет необходимые организационно-управленческие коммуникации для реализации проектов	Самостоятельно оценивает риски и предлагает решение проблемных ситуаций при работе с учебными кейсами и (или) при работе с бизнес-симуляторами (Чемпионат Академии по стратегии управления бизнесом http://businessbattle.ru) Может построить алгоритм управленческого консультирования в предложенной учебной ситуации

Итоговый тест по дисциплине

Консалтинг – это:

- а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
- б) управление в сфере экономики и бизнеса;
- в) деловые услуги;
- г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

2. Специалист по консалтингу - это:

- а) консультант оказывающий консалтинговую помощь;
- б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию.

3. Консалтинговая услуга – это:

- а) устный совет;
- б) консалтинговый проект;
- в) работа по заданию клиента.

4. Консалтинговый процесс - это:

- а) консалтинговый проект;
- б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.

5. Появление управленческого консалтинга как сферы деятельности было обусловлено:

- а) спросом на управленческие услуги и наличием высоко квалифицированных специалистов в области менеджмента;
- б) экономическим кризисом в начале века.
- 6. Управленческое консультирование возникло:
 - а) в середине XIX века;
 - б) в 20-х годах XX века;
 - в) в начале XIX века.
- 7. «Консалтинговое окружение» отражает:
 - а) отношение общего числа менеджеров к числу консультантов;
 - б) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.
- 8. Первый цикл семинаров на тему «Теория и практика управленческого консультирования» был проведен:
 - а) в СССР в 1984 г.;
 - б) в РФ в 1994 г.
- 9. Экспертное консультирование – это:
 - а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
 - б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
 - в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.
- 10. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:
 - 1. Консультант по ресурсам А Б В
 - 2. Консультант по процессу А Б В
 - а) сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.
 - б) действует как фактор изменений, пытается научить организацию сама решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.
 - в) помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала
- 11. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:
 - а) Москва и Санкт-Петербург;
 - б) Москва и Новосибирск;
 - в) Санкт-Петербург и Самара;
 - г) Ярославль.
- 12. 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.
- 13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
 - а) АКЭУ;
 - б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
 - в) ФЕАКО;
 - г) АКУОР.
- 14. Стратегия консалтинговой фирмы – это:
 - а) выбор направлений консультирования на перспективу;
 - б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
 - в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.
- 15. Консультирование в области стратегического планирования – это:
 - а) выбор стиля руководства;
 - б) определение стратегии развития;
 - в) оптимизация управления организацией.
- 16. Консультирование в области маркетинга – это:
 - а) консультации по вопросам производства продукции;

б) консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т. д.

17. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:

- а) неосвязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) непостоянство качества;
- г) все вышеперечисленное.

18. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:

- а) определение стратегии;
- б) постановка шести- и двенадцатимесячных целей;
- в) выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей;
- г) анализ текущей ситуации.

19. Какие приемы маркетинга консалтинговых услуг являются наиболее эффективными?

- а) выступления на отраслевых встречах клиентов;
- б) общественная активность;
- в) прямая рассылка;
- г) реклама.

20. В консалтинге более эффективны маркетинговые приемы, которые предполагают:

- а) письменные коммуникации;
- б) личные коммуникации.

21. 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.

22. 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.

23. Цена консалтинговых услуг – это:

- а) зарплата консультанта;
- б) плата консалтинговой фирме на использование её консультанта.

24. 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.

25. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях 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.

26. 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.
27. 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».
28. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
- а) клиентом;
 - б) консультантом;
 - в) и клиентом, и консультантом;
 - г) не осуществляется вообще.
29. 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.
30. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:
- а) целей разрешения конкретной проблемы;
 - б) применяемых консультантом методов консультирования;
 - в) восприятия методов консультирования клиентами;
 - г) желания консультанта.

4.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управленческий консалтинг» (экзамен)

1. Обоснуйте необходимость и сущность управленческого консультирования.
2. Продемонстрируйте свое понимание предмета курса «Управленческое консультирование», сформулируйте задачи его изучения.
3. Сформулируйте представление о «Новой парадигме управления», в чем она проявляется.
4. Изложите и обоснуйте причины обращения клиента к консультанту.
5. Продемонстрируйте знание и понимание характерных особенностей консультирования в области управления.
6. Охарактеризуйте и дайте сравнительную характеристику типов консультационной деятельности.
7. Продемонстрируйте знание и понимание характерных черт консалтинговой услуги.
8. Изложите и обоснуйте функции управленческого консультирования.
9. Продемонстрируйте знание и понимание принципов управленческого консультирования.
10. Приведите примеры классификации консалтинговых услуг, принятая в Европе и обоснуйте такие классификационные характеристики.
11. Приведите примеры классификации консалтинговых услуг в США и обоснуйте такие классификационные характеристики.
12. Приведите примеры Российской классификации консалтинговых услуг. Охарактеризуйте и обоснуйте такие классификационные характеристики.
13. Продемонстрируйте знание и понимание классификации консалтинговых организаций.
14. Продемонстрируйте свое знание и понимание организационной структуры управления консалтинговых фирм.
15. Продемонстрируйте свое знание и понимание основных стадий процесса консультирования.
16. Сформулируйте и охарактеризуйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.