Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 15:21:14
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)

Кафедра маркетингового менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой маркетингового менеджмента

КАФЕДРА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Л.В. Балабанова
(подпись)
«_11___» ____02_____ 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б.1.О.11 «Управленческое консультирование»
(наименование учебной дисциплины, практики)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки (специальности))
Программа высшего образования - программа магистратуры

Магистерские программы: Менеджмент организаций и администрирование, Логистика
(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:

доцент _____ Е.К. Воробьева
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от 11.02.2026 г., протокол № 12

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«Управленческое консультирование»

Таблица 1

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы учебной дисциплины (модуля), практики	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. Тема 2. Субъекты и объекты консультирования	2
2	ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	Тема 3. Виды и формы консультирования Тема 4. Выбор консультационной организации (консультанта).	2
3	ПК-7	Способен осуществлять управленческое консультирование	Тема 5. Содержание и технология процесса консультирования Тема 6. Оценка результатов консультирования	2

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2

Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контро-лируемой компетен-ции	Показатель (индикатор) оценивания	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики	Наименова-ние оценочного средства
1	УК-2	ИДК-1 УК-2 Формгулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИДК-2 УК-2 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. Тема 2. Субъекты и объекты консультирования	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы
	ОПК-5	ИДК-1 ОПК-5 Владеет маркетингом консалтинговых услуг и разрабатывает стратегии консультационной фирмы ИДК-2 ОПК-5 Проводит диагностику системы управления предприятием и организаций	Тема 3. Виды и формы консультирования Тема 4. Выбор консультационной организации (консультанта).	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

№ п/п	Код контро-лируемой компетен-ции	Показатель (индикатор) оценивания	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики	Наименова-ние оценочного средства
	ПК-7	ИДК-1 ПК-7 Владеет способами формирования системы управленческого консультирования в разных функциональных сферах менеджмента. ИДК-2 ПК-7 Владеет методикой оценки результатов управленческого консультирования	Тема 5. Содержание и технология процесса консультирования Тема 6. Оценка результатов консультирования	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 3

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу
«Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
3	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
2	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
1	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4

Критерии и шкала оценивания по следующим оценочным материалам:
«Разноуровневые задачи и ситуационные задания»
«Задания для внеаудиторной самостоятельной работы»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
3	Задание выполнено на высоком уровне (даны правильные ответы на 90-100% вопросов/задач)
2	Задание выполнено на среднем уровне (даны правильные ответы на 75-89% вопросов/задач)
1	Задание выполнено на низком уровне (даны правильные ответы на 60-74% вопросов/задач)
0	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне (даны правильные ответы на 0-59% вопросов/задач)

Таблица 5

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тестовые задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
2	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
1	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 6

Перечень оценочных материалов по дисциплине
«Управленческое консультирование»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представ-ление оценочного средства в фонде
1.	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой учебной дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по учебной дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам учебной дисциплины
2.	Ситуации и ситуационные задания	а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно	Задания для решения практи-ческих

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представ-ление оценочного средства в фонде
		использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела учебной дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.	ситуаций
3.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4.	Контрольная работа (для студентов заочной формы обучения)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или учебной дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам
5.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения учебной дисциплины «Управленческое консультирование» для контроля результатов обучения.

Оценивание компетенций по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств

по темам учебной дисциплины:

- собеседование (устный опрос);
- решение разноуровневых задач и ситуационных заданий;
- тестовые задания;
- задания для внеаудиторной самостоятельной работы;

в целом по учебной дисциплине:

- подготовка научных публикаций;
- участие в конкурсах научных студенческих работ по направлению подготовки, научных конференциях и т.д. с занятием призовых мест
- контрольная работа (для студентов заочной формы обучения);
- реферат.

Таблица 7

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ ОБУЧАЮЩИЕСЯ

Текущее тестирование и самостоятельная работа, балл						Сумма
50			50			
Смысловой модуль №1			Смысловой модуль № 2			
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	
16	17	17	17	17	16	100

Таблица 8

Система начисления баллов

№	Виды работ (по темам учебной дисциплины)	Баллы
1	Собеседование (устный опрос)	3
2	Решение разноуровневых задач и ситуационных заданий	3
3	Тестовые задания	2
4	Задания для внеаудиторной самостоятельной работы	3
Дополнительно (в целом по учебной дисциплине)		
1	Подготовка научных публикаций	5
2	Участие в конкурсах научных студенческих работ по направлению подготовки, научных конференциях и т.д. с занятием призовых мест	5
3	Реферат	5

Таблица 9

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
2	3	4
90-100	«Отлично» (5)	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
80-89	«Хорошо» (4)	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
70-74	«Удовлетворительно» (3)	неплохо, но со значительным количеством недостатков
60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
35-59	«Неудовлетворительно» (2)	с возможностью повторной аттестации
0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Смысловой модуль 1. Введение в управленческое консультирование

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности.

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Два подхода к управленческому консультированию.
4. Понятие процессного консультирования.
5. Функциональный подход к управленческому консультированию
6. Понятие обучающего консультирования.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать». В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее. Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов. По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику. Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

Задание:

1. Сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?

2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.

3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

Тестовые задания

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 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 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.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Провести анализ основных источников литературы по проблеме развития науки управленческого консультирования

Тема 2. Субъекты и объекты консультирования

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Профессиональный подход к управленческому консультированию
2. Внутреннее и внешнее консультирование.
3. Характерные черты управленческого консультирования.
4. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
5. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
6. Роль консультанта в управленческом консультировании.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно. Однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и

его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота. В отделе кадров работают восемь человек. Начальнику отдела кадров 62 года, он вдовец, в различных организациях вместе с управляющим банком проработал 19 лет. Основная часть сотрудников отдела - женщины в возрасте от 43 до 52 лет, имеющие большой стаж работы в банке. Весь персонал закончил курсы по подготовке пользователей для работы на компьютерах. Свое отношение к внедрению новых технических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами.

Задание:

1. Какие трудности возникнут при внедрении нововведения?

2. Существует ли вероятность того, что внедрение современных технических средств будет отложено на неопределенный срок?

3. Какие и чьи действия будут эффективны в этой ситуации и позволят достичь поставленных задач?

Тестовые задания

1. Управленческое консультирование предполагает:

а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;

б) постоянное сотрудничество с клиентом;

в) аудит деятельности клиента;

г) управление клиентом.

2. 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.

3. К консалтингу следует относиться:

а) как к искусству;

б) как к науке;

в) как к ремеслу;

г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

4. Этические стандарты консультирования:

а) регламентируются этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;

б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;

в) не существуют никаких;

г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

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

а) АКЭУ, АКУОР, НГПК;

б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;

в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;

г) АКУОР, СПбБИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

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

а) да;

б) нет;
в) возможно;
г) иногда.

7. 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.
8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают:
а) услуги 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.

9. «Смежные» услуги по отношению к услугам по управленческому консультированию:
а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, pr-услуги;
г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
б) отчеты, репрезентации, проекты;
в) справки, проекты, программы;
г) разовые консультации, проекты, обзоры.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Провести анализ внутренних и внешних причин снижения эффективности деятельности предприятий
2. Дать сравнительную характеристику терминам «консалтинг» и «деловые услуги».
3. Провести анализ видов консультационной деятельности и возможных организационных изменений в результате консультирования.

Тема 3. Виды и формы консультирования

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Понятие независимости управленческого консультирования.
2. Роль клиента в управленческом консультировании.
3. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
4. Понятие клиента консалтинговых организаций.
5. Основные типы консалтинговых организаций.
6. Формы оказания услуг российскими консультантами.
7. Характеристика управленческого консультирования как деловой услуге.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

Дмитрий Петрович, начинающий и неопытный консультант по страхованию, проводил ознакомительную встречу с кандидатом. Вице-президент радушно его встретил и представил трём своим молодым подчинённым. После обмена светскими любезностями клиент сообщил консультанту, что их организация неправильно застраховалась от случая, связанного с ответственностью за продукты. Он поинтересовался, какой должна быть нормальная страховка для подобной компании и откровенно рассказал о своём ежегодном объёме продаж и возможных факторах риска. Дмитрия Петровича поразила прямолинейная манера кандидата, и он сразу же дал полную сводку о всех видах и сумме страховых полисов, которые потребовались бы для освобождения клиента от риска. Он также рассказал, какие компании предлагают наиболее выгодные страховые полисы. Закончив свою экспертную трактовку, он посмотрел на трёх служащих, сидящих по одну сторону, и заметил, как они подробно всё записывают. Вице-президент повернулся к этим людям и сказал: «Теперь вы узнали всё от умного профессионала-консультанта. Что теперь помешает вам сделать всё в точности так, как он говорил?» (Вопрос, в котором уже содержался ответ, если это вообще вопрос.) Эти трое кивнули головами и вышли из комнаты. «Клиент» рассыпался в похвалах перед Дмитрием Петровичем, поблагодарив его и пообещав с ним связаться, если ему вновь понадобятся его услуги, а затем выпроводил его за дверь.

Задание:

1. В чём состояла ошибка консультанта, потерявшего потенциального клиента?
2. Как следовало вести ознакомительную беседу, чтобы у клиента осталось впечатление о вашей осведомлённости и возможностях при решении его проблемы?
3. Какие действия консультанта должны предшествовать первой ознакомительной встрече? Обоснуйте свой ответ.

Тестовые задания

1. 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.

2. Кто является субъектом консультирования?

а) клиенты;

б) внешние консультанты;

в) внутренние консультанты;

г) западные консультанты.

3. Объектами консультирования могут являться:

а) частные и государственные предприятия;

б) зарубежная консультационная организация;

в) отечественная консультационная организация;

г) ассоциация консультантов.

4. Консультант – это:

а) аудитор;

б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной конкретной ситуации;

в) специалист, имеющий управленческое образование;

г) специалист, имеющий экономическое образование.

5. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

а) широкий кругозор;

б) ораторские навыки;

в) независимый взгляд на компанию со стороны;

г) умение принимать решения.

6. 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.

7. 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.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;

б) желание консультанта;

в) желание клиента;

г) директивное предписание.

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

а) интеллектуальный капитал;

б) ораторское искусство;

в) гибкость и легкая адаптивность;

г) знание иностранных языков.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Подготовить сравнительную характеристику «внутреннего» и «внешнего» консультантов.

2. Составить список «мифов» ожидания клиента.

3. Составить таблицу ответственности клиента и консультанта.

4. Составить таблицу ролевых позиций консультанта с указанием их характеристик и ситуаций применения.

Смысловой модуль 2 Организация процесса управленческого консультирования

Тема 4. Выбор консультационной организации (консультанта).

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Цели и задачи управленческого консультирования.
2. Условия формирования цен на консультационные услуги.
3. Принципы управленческого консультирования.
4. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
5. Классификация управленческого консультирования.
6. Повременная оплата консультационных услуг.
7. Предмет управленческого консультирования.
8. Фиксированная оплата консультационных услуг.

9. Методы управленческого консультирования.
10. Этапы развития управленческого консультирования.
11. Комбинированная оплата консультационных услуг.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном экономическом районе (ЦЧЭР), 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 поджимали, 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.

К началу 1993 года в ЦЧЭР функционировало свыше 80 организаций, полностью или частично занимающихся оказанием консультационных услуг.

Четверть из них была учреждена вузами. Вопрос о поиске и выборе консультантов был решен просто: пригласить аудиторскую фирму «Аудит-Наука», созданную на базе Воронежского госуниверситета, которая несколько раз проводила на этом предприятии аудиторские проверки.

Такой подход к выбору консультантов обусловлен тем, что на предприятии больше полагаются на личные контакты, традиционные связи (учитывая при этом рекомендации других организаций) и достаточно осторожно относятся к рекламе.

Свой выбор клиент обосновал тем, что можно рассчитывать на объективное и независимое мнение. Уверенность базировалась на том, что «Аудит-Наука» имеет богатый опыт проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, постановки бухгалтерского и управленческого учета, обучения на различных предприятиях ЦЧЭР; консультанты ведут постоянные научные исследования в этих направлениях; специалисты, осуществляющие аудиторскую деятельность, имеют аттестаты; директор фирмы – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита университета, директор Палаты аудиторов Воронежской области.

Две недели АО потребовалось на то, чтобы связаться с директором аудиторской фирмы и получить принципиальное согласие на выполнение консультационного проекта. Еще три недели ушло на предварительные переговоры о содержании работ, цене, разработку предложения клиенту. В течение недели дорабатывался: и согласовывался контракт. После этого консультанты приступили к работе.

Задание:

1. Какие факторы предопределили данный подход к поиску и выбору консультационной фирмы?
2. Какие еще варианты поиска и выбора консультационной фирмы могли бы предложить вы?

Тестовые задания

1. 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. Соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта.

2. 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. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. 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.
4. 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
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:
   а. Организационная диагностика.
   б. Организационная культура.
   в. Организационные интервенции.
9. 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.
10. 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.

11. 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.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Составить перечень источников информации для поиска консультационных фирм.

2. Подобрать примеры (СМИ, Интерент) предприятий с конкретными проблемами (финансы, потеря рынка, отсутствие специалистов, и т.д.) и сформулировать вероятный запрос.

Тема 5. Содержание и технология процесса консультирования

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Понятие процесса управленческого консультирования.
2. Основные типы консультационных договоров.
3. Этапы подготовки в управленческом консультировании.
4. Условия составления консультационных договоров.
5. Этапы диагноза в управленческом консультировании.
6. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
7. Этапы планирования действий в управленческом консультировании.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

Как известно отбор консультантов осуществляется в три этапа:

1) предварительный отбор,

2) составление окончательного списка,

3) окончательный отбор.

В рамках 3 этапа, при проведении встреч с консультантами необходимо понять, «хороший» перед вами консультант или «плохой». Эта последняя оценка основывается на том, как ведет себя консультант в коммуникации.

Задание:

Заполнить таблицу различий между «плохим» и «хорошим» консультантом. Для примера указан один пункт различий. Перечислить не менее 10 различий.

Таблица 1 Различия между «плохим» и «хорошим» консультантом в процессе коммуникации при подаче предложений

Плохой консультант	Хороший консультант
1.	1.
2.	2.

Тестовые задания

1. 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.

2. 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.

3. Ситуационный подход – это:

а) состояние процесса управления, в котором имеется расхождеие между желаемым состоянием системы и действительным;

б) подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях;

в) подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации;

г) подход к любой ситуации.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Составить схему последовательности осуществления процесса консультирования
2. Составить схему порядка проведения диагностических мероприятий.
3. Подобрать 2 примера проблемной ситуации для проведения диагностики в процессе управленческого консультирования (к проведению интерактивного занятия)

Тема 6. Оценка результатов консультирования

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Контроль в процессе управленческого консультирования.
2. Этапы внедрения в управленческом консультировании.
3. Способы оценки результатов управленческого консультирования.
4. Этапы завершения в управленческом консультировании.
5. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
6. Стадии и этапы управленческого консультирования.
7. Оформление результатов работы консультанта.

Разноуровневые задачи и ситуационные задания

Ситуационное задание 1

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей. Консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта.

Задание:

Перечислите результаты консультирования (критерии результативности), получаемых клиентом и консультантом (количественные и качественные), заполнив таблицу:

Таблица 1 Критерии результативности процесса консультирования

Для клиента	Для консультанта (консультационной организации)
1	1.
2.	2.
…	…

Тестовые задания

1. 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.
2. 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 саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.
В. Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.
3. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
а) да;
б) нет;
в) иногда;
г) по ситуации.
4. 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.
5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:
а) преподаватель;
б) коллега;
в) эксперт;
г) стратег.
6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
а) экспертную;
б) процессную;
в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
г) это не их вопрос.
7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор
2. Консультант-стратег
3. Консультант-преподаватель
4. Консультант-посредник

а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;

б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;

в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;

г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

8. 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, европейский банк реконструкции и развития;

г) по знакомству.

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. 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.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы

1. Составить сравнительную таблицу «Программный и маркетинговый подход в управленческом консультировании (Методы, цели, объекты, временной интервал).
2. Составить таблицу методов по этапам консультирования
3. Создать таблицу условий достижения положительного результата консультирования как для клиента , так и для консультанта.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

Закрепление вариантов заданий для выполнения контрольных работ по дисциплине «Управленческое консультирование» за студентами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент организаций и администрирование» осуществляется в соответствии с начальными буквами их фамилий (таблица 1).

Таблица 1 – ***Распределение заданий для выполнения контрольных работ студентами***

Начальные буквы фамилии студента	Номер варианта заданий
А, П	1
Б, Р	2
В, С	3
Г, Т	4
Д, У	5
Е, Ф	6
Ж, Х	7
З, Ц	8
И, Ч	9
Й, Ш	10
К, Щ	11
Л, Э	12
М, Ю	13
Н, Я	14
О	15

Вариант № 1

I. ***Теоретический вопрос.***

Стадии и этапы управленческого консультирования. Методология проведения консалтинга.

II. ***Ситуационное задание.***

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать». В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее. Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов. По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику. Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую

продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

Задание для ситуационного анализа:

1. Сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?
2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.
3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

III. Тестовое задание.

12. 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.
13. Характерной чертой управленческого консультирования является:
    а. Эффективность
    б. Неопределенность.
    в. Независимость.
    г. Компетентность.
14. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?
    а. Один.
    б. Два.
    в. Три.
    г. Четыре.
15. 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.
16. 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.

17. Управленческое консультирование — это понятие:
    а. Плановой экономики.
    б. Экономики переходного периода.
    в. Рыночной экономики.
    г. Нестабильно развивающейся экономики.
18. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
    а. Отрасль инфраструктуры.
    б. Область деятельности.
    в. Сферу действий.
    г. Направление развития.
19. Предметом консультирования являются:
    а. Экономика.
    б. Управление.
    в. Экономика и управление.
    г. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
20. 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.
21. 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.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

1. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
2. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
3. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена на территории бывшего СССР.
4. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
5. Управленческий консалтинг в развитых капиталистический странах в 50-е 80-е годы XX-го века.
6. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
7. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
8. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
9. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
10. Регламент отношений «клиент-консультант».
11. Роли консультанта.
12. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.

13. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
14. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
15. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
16. Различные классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.
17. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
18. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
19. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.
20. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.
21. Различия российской и западной школ консультирования.
22. Современные российские технологии консультирования.
23. Моделирование консалтингового процесса.
24. Консультирование в различных областях менеджмента.
25. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
26. Консультирование в области управления маркетингом.
27. Консультирование в области финансового управления.
28. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
29. Консультирование в области бухгалтерского учета.
30. Консультирование в области управления персоналом.
31. Консультирование в области организации производства.
32. Консультирование в области информационных технологий.
33. Консультирование в области корпоративных структур.
34. Консультирование в области экологии.
35. Консультирование по организации малого бизнеса.
36. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
37. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
38. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.
39. Эффективные коммуникации в консалтинге.
40. Качество консалтинговых услуг и его измерение.
41. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
42. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.
43. Консалтинг в управлении государственным сектором.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

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