

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Финансово-экономический

Кафедра

Экономики предприятия

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор


Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.08

"Управление консалтинговым бизнесом"

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Профиль "Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)»

Квалификация

магистр

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

4 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2023

Донецк

2023

Составитель:

д-р экон. наук, профессор


В.В. Подгорный

Рецензент:

канд. экон. наук, доцент


Р.Н. Романинec

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление консалтинговым бизнесом" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 № 939)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.01 Экономика Профиль "Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Экономики предприятия

Протокол от 21.04.2023 № 11

Заведующий кафедрой:

канд. гос. упр., доцент, Лошинская Е.Н.


(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Экономики предприятия

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой канд. гос. упр., доцент, Лошинская Е.Н.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Экономики предприятия

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд. гос. упр., доцент, Лошинская Е.Н.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Экономики предприятия

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд. гос. упр., доцент, Лошинская Е.Н.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Экономики предприятия

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд. гос. упр., доцент, Лошинская Е.Н.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов понимания принципов управленческого консалтинга, методики ведения проектов в сфере управленческого консалтинга.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:
 знакомство с институтом консультирования и рынком консалтинговых услуг;
 изучение методологии консалтинга;
 знакомство с практикой организации и управления консалтинговыми фирмами;
 изучение особенностей консультирования организаций;
 анализ содержания кадровой политики консалтинговых фирм;
 приобретение системных знаний об особенностях маркетинга консалтинговых услуг;
 освоение специфики стратегии консалтинговой фирмы;
 изучение особенностей подготовки к консультированию и предварительного диагноза проблемы;
 знакомство с особенностями диагноза проблемы и анализа организации;
 освоение особенностей разработки рекомендаций и внедрения изменений в организацию клиента.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

| | |
|------------------------|------|
| Цикл (раздел) ОПОП ВО: | Б1.В |
|------------------------|------|

1.3.1. Дисциплина "Управление консалтинговым бизнесом" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Контроллинг

Научно-исследовательская работа

Психология межличностных отношений

Статистическое обеспечение управления развитием фирмы

Стратегическое планирование экономики фирмы

Тренинг-курс: Диагностика инновационной деятельности фирмы

Тренинг-курс: Экономическая диагностика фирмы

Управление проектами

Экономика инновационного предприятия

Экономические методы и модели принятия управленческих решений

Экономическое прогнозирование

Экономическое управление фирмой

Макроэкономика (продвинутый уровень)

Оценка и управление стоимостью бизнеса

Ценовая политика фирмы

Экономика и управление развитием фирмы

Экономика конкурентоспособности фирмы

Методология и методы научных исследований

Микроэкономика (продвинутый уровень)

Управление затратами фирмы

Экономика фирмы (продвинутый уровень)

1.3.2. Дисциплина "Управление консалтинговым бизнесом" выступает опорой для следующих элементов:

Контроллинг

Научно-исследовательская работа

Психология межличностных отношений

Статистическое обеспечение управления развитием фирмы

Стратегическое планирование экономики фирмы

Тренинг-курс: Диагностика инновационной деятельности фирмы

Тренинг-курс: Экономическая диагностика фирмы

Управление проектами

Экономика инновационного предприятия

Экономические методы и модели принятия управленческих решений

Экономическое прогнозирование

| | |
|---|--|
| Экономическое управление фирмой | |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>ПК-2.2: Использует методики проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | основные методики проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 2 | порядок проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 3 | правила оформления результатов анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии. |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | использовать методические приёмы проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 2 | ставить цели и задачи проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 3 | систематизировать и использовать результаты анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии. |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 2 | технологией проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии; |
| Уровень 3 | способами реализации полученных результатов анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии. |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>ПК-4.4: Проводит анализ и оценку эффективности хозяйственных процессов предприятия, разрабатывает направления развития предприятия и повышения его конкурентоспособности</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | особенности анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 2 | порядок анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 3 | правила оформления результатов анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | использовать приёмы проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 2 | ставить цели и задачи проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 3 | систематизировать и использовать возможности полученных результатов анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 2 | технологией проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности; |
| Уровень 3 | способами использования результатов анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. |
| <i>В результате освоения дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" обучающийся</i> | |
| 3.1 | Знать: |

| | |
|--|--|
| | сущность, основные понятия и функции управленческого консалтинга; |
| | структуру, принципы и этапы осуществления проектов в сфере управленческого консалтинга; |
| | классификацию видов управленческого консалтинга; |
| | основные проблемы компании-заказчика и необходимость в управленческом консалтинге; |
| | методы сбора и обработки учетной, статистической и отчетной информации; |
| | особенности проведения обследований для разных экономических субъектов; |
| | принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений; |
| 3.2 | Уметь: |
| | формировать проектную команду для проектов управленческого консалтинга; |
| | выделять «проблемные зоны» в процессе управления компанией для внедрения методов управленческого консалтинга; |
| | ставить цели для проектов управленческого консалтинга; осуществлять декомпозицию задачи и оценивать реальный объем работ в пределах проекта в сфере управленческого консалтинга; |
| | анализировать выполнение проектов в сфере управленческого консалтинга; |
| 3.3 | Владеть: |
| | методами воздействия консультанта на клиента; |
| | способами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»; |
| | навыками развития консультационной практики. |
| 1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ | |
| Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы. | |
| Промежуточная аттестация | |
| Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление консалтинговым бизнесом" видом промежуточной аттестации является Экзамен | |

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| 2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | | | | | | |
|--|----------------|-------|---------------|-------------------------|------------|------------|
| Общая трудоёмкость дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов. | | | | | | |
| Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом. | | | | | | |
| 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ | | | | | | |
| Наименование разделов и тем /вид занятия/ | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература | Инте ракт. | Примечание |
| Раздел 1. Методология консалтинга и организация консалтинговой деятельности | | | | | | |
| Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг /Лек/ | 3 | 2 | ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|------------------|--------------------------------|---|--|
| Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг /Ср/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 1.2. Методология консалтинга /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 1.2. Методология консалтинга /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 1.2. Методология консалтинга /Ср/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Раздел 2. Организация консалтинговой деятельности | | | | | | |
| Тема 2.1. Организация и управление консалтинговыми фирмами /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 2.1. Организация и управление консалтинговыми фирмами /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 2.1. Организация и управление консалтинговыми фирмами /Ср/ | 3 | 6 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 2.2. Особенности консультирования организаций /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 2.2. Особенности консультирования организаций /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 2.2. Особенности консультирования организаций /Ср/ | 3 | 6 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Раздел 3. Экономика консалтинга | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|------------------|--------------------------------|---|--|
| Тема 3.1. Кадровая политика консалтинговых фирм /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.1. Кадровая политика консалтинговых фирм /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.1. Кадровая политика консалтинговых фирм /Ср/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.2. Маркетинг консалтинговых услуг /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.2. Маркетинг консалтинговых услуг /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.2. Маркетинг консалтинговых услуг /Ср/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.3. Стратегия консалтинговой фирмы /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.3. Стратегия консалтинговой фирмы /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Тема 3.3. Стратегия консалтинговой фирмы /Ср/ | 3 | 6 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Раздел 4. Технология консалтинга | | | | | | |
| 4.1. Подготовка к консультированию и предварительный диагноз проблемы /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.1. Подготовка к консультированию и предварительный диагноз проблемы /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|------------------|--------------------------------|---|--|
| 4.1. Подготовка к консультированию и предварительный диагноз проблемы /Ср/ | 3 | 6 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации /Ср/ | 3 | 6 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента /Лек/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента /Ср/ | 3 | 9 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |
| Консультация /Конс/ | 3 | 2 | ПК-2.2 ПК-4.4 | Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2 Э1 Э2 | 0 | |

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеofilмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с

конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| 4.1. Рекомендуемая литература | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Основная литература | | | |
| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
| Л1.1 | Блинов, А. О., Дресвянников, В. А. | Управленческое консультирование : учебник для магистров (212 с.) | Москва : Дашков и К, 2020 |
| 2. Дополнительная литература | | | |
| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
| Л2.1 | Попова, С. А., Сичкарь, Т. В. | Экономический консалтинг: учебное пособие (150 с.) | Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018 |
| 3. Методические разработки | | | |
| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
| Л3.1 | В. В. Подгорный | Управление консалтинговым бизнесом: конспект лекций для обучающихся 2 курса очной и 3 курса заочной форм обучения образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)»)) (132 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021 |
| Л3.2 | В. В. Подгорный | Управление консалтинговым бизнесом: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 2 курса очной и 3 курса заочной форм обучения образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)»)) (43 с.) | Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021 |
| 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" | | | |
| Э1 | Информационная справочная система «Консультант Плюс» | : http://www.consultant.ru | |
| Э2 | Справочно-правовая система «Кодекс» | https://www.kodeks-a.ru/kodeks/ | |
| 4.3. Перечень программного обеспечения | | | |
| Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: | | | |
| Использование электронных презентаций, электронного курса лекций, офисных программ; организация взаимодействия с обучающимися посредством: электронной почты, видеоконференцсвязи, платформы многофункциональной системы дистанционного обучения Moodle, чатов; компьютерное тестирование, дистанционные занятия, подготовка проектов с использованием электронного офиса. | | | |
| Организация взаимодействия с обучающимися происходит при личном взаимодействии на лекционных и семинарских занятиях, а также посредством электронной почты учебной группы (рассылка обучающимся лекционного материала, индивидуальных заданий) либо многофункциональной системы дистанционного | | | |

обучения Moodle, где выложено всё обеспечение дисциплины, задания для самостоятельного решения, контрольные задания. Выполненные индивидуальные задания обучающиеся могут сдать преподавателю лично, либо отправить по почте, либо выполнять в Moodle.

Обучающийся во время самостоятельной подготовки обеспечен рабочим местом в читальном зале (компьютерном классе) с выходом в Интернет где используется лицензионное программное обеспечение:

Операционная система «Windows 8.1 Профессиональная»;

ПО «Microsoft Office 2010»;

Интернет браузеры «Mozilla» «Firefox», « Internet Explore»;

ПО «Антивирус Касперского».

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Официальный сайт Государственной Думы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://duma.gov.ru/>

Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [Электронный ресурс] –Режим доступа: <http://council.gov.ru/>

Официальный интернет-портал правовой информации России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/>

Кодексы и законы: правовая навигационная система [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.zakonrf.info/>

Портал дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elearn.donampa.ru/course/view.php?id=831>

Сборник научных работ ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» ; Серия: «Финансы. Учет. Аудит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dsum2.esrae.ru/>

Учебно-методические материалы ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unilib.dsum.internal/>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарными противопожарным правилам и нормам. Аудитории, в которых проходят лекционные и семинарские занятия по данной дисциплине, оснащены необходимым мультимедийным оборудованием, а также компьютерной техникой, обеспечивающей, в том числе, возможность выхода в Интернет. Для создания и демонстрации компьютерных презентаций применяется приложение PowerPoint. Для проведения тестирования по темам дисциплины используется раздаточный печатный материал.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Возникновение и тенденции развития института консалтинга.
2. Рынок консалтинговых услуг.
3. Особенности становления и развития консалтингового бизнеса в Российской Федерации.
4. Сущность управленческого консалтинга.
5. Принципы управленческого консалтинга
6. Экспертное, процессное консультирование и их особенности.
7. Проектное, обучающее консультирование и их особенности.
8. Концепция глубокого и интегрированного консультирования.
9. Методология и методы управленческого консультирования.
10. Бенчмаркинг и бизнес-разведка.
11. Коучинг как модель управленческого консалтинга.
12. Внешние и внутренние консультанты.
13. Виды организационно-правовых форм консалтингового бизнеса.
14. Структуры управления консалтинговых фирм. Типовая линейно-функциональная организационная структура консалтинговых компаний.
15. Структуры управления консалтинговых фирм. Матричная структура.
16. Управление работой консалтинговой фирмы на основе проектного подхода.
17. Лицензирование и сертификация консалтинговой деятельности.
18. Минимизация затрат, связанных с основной деятельностью предприятия, - важный фактор обеспечения

его прибыльности.

19. Особенности возникновения потребности в работе консультанта.
20. Характер работ, которые выполняют консалтинговые компании в процессе собственной деятельности.
21. Внутренний и внешний управленческий консалтинг, их преимущества и недостатки.
22. Базовые ценности и этический кодекс консультанта.
23. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе.
24. Оценка эффективности консалтинга клиентами.
25. Требования к работникам консалтинговых фирм.
26. Особенности управления персоналом в консалтинговых фирмах, действующих на российском рынке.
27. Отбор, приём на работу и обучение персонала.
28. Цель, элементы и виды кадровой политики.
29. Планирование карьеры и мотивация работы консультантов.
30. Организация работы консультантов.
31. Цель и содержание маркетинговой деятельности консалтинговых фирм.
32. Методы продвижения маркетинговых услуг.
33. Ценовая политика консалтинговых фирм.
34. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании.
35. Элементы маркетинга консалтинговых услуг и их характеристика.
36. Понятие стратегии консалтинговой фирмы.
37. Стратегическое управление в сфере консалтинговых услуг.
38. Определение стратегического выбора консалтинговой фирмы.
39. Реализация стратегии и контроль над выполнением управленческих решений.
40. Концепция сбалансированная система показателей (BSC).
41. Подготовка к консультированию.
42. Цель первичных контактов с клиентом и проведение первых встреч.
43. Предварительный диагноз проблемы.
44. Источники получения информации для проведения диагностики проблемы.
45. Содержание и цель разработки консультационных предложений.
46. Характеристика внутренних и внешних источников информации.
47. Диагноз, его цель и выявление необходимых фактов.
48. Источники и методы сбора информации.
49. Анализ фактов при постановке диагноза проблемы.
50. Цель и содержание позиционного анализа.
51. Прожективный подход в позиционном анализе.
52. Субъективация в позиционном анализе.
53. Активизация инновационного потенциала персонала фирмы клиента.
54. Цель, этапы и методологические подходы к разработке консультационных рекомендаций.
55. Методы творческого поиска альтернативных вариантов решений.
56. Оценка альтернатив решения проблемы.
57. Программа подготовки к внедрению изменений.
58. Модель успешного инновационного процесса.
59. Оценка эффективности и результативности консультирования.
60. Экономический эффект и прирост прибыли как одни из основных показателей оценки управленческого консультирования в производстве.

5.2. Темы письменных работ

1. Совершенствование модели управления предприятием.
2. Политика предприятия: анализ проблем и пути совершенствования.
3. Оптимизация управления развитием предприятия.
4. Совершенствование управления изменениями на предприятии.
5. Проблемы хозяйственного учёта на предприятии и пути их решения.
6. Совершенствование методики ценообразования на предприятии.
7. Повышение эффективности управления качеством продукции на предприятии.
8. Совершенствование системы нормирования труда на предприятии.
9. Оптимизация системы коммуникаций на предприятии.
10. Особенности формирования корпоративной стратегии предприятия.
11. Особенности формирования конкурентной стратегии предприятия.
12. Особенности формирования процессной стратегии предприятия.
13. Особенности формирования функциональной стратегии предприятия.
14. Особенности формирования ассортимента продукции предприятия.
15. Пути минимизации финансовых рисков предприятия.

16. Пути максимизации прибыли предприятия.
17. Способы оптимизации денежного оборота предприятия.
18. Способы повышения рентабельности предприятия.
19. Повышение эффективности производственного процесса на предприятии.
20. Развитие логистики на современном предприятии.
21. Совершенствование финансового обеспечения производства на предприятии.
22. Обоснование путей оптимизации численности персонала предприятия.
23. Совершенствование методов оплаты труда персонала.
24. Обоснование направлений развития идеологии предприятия.
25. Управленческая деятельность на предприятии: анализ проблем и пути решения.
26. Совершенствование стратегии развития предприятия.
27. Повышение результативности регулирования экономики предприятия

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление консалтинговым бизнесом" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

1. Контроль знаний раздела учебной дисциплины.
2. Устный опрос / собеседование.
3. Тестовое задание.
4. Разноуровневые задачи.
5. Индивидуальные задания (ответы на теоретические вопросы, решение задач по каждому разделу).
6. Самостоятельная работа (ответы на теоретические вопросы, выполнение тестовых заданий, решение задач по каждой теме)

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Особое значение при освоении курса «Управление консалтинговым бизнесом» имеет самостоятельная подготовка, цель которой состоит в повышении качества подготовки обучающихся.

К основным формам самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине относятся:

изучение лекционного материала;

изучение учебной, учебно-методической и монографической литературы, периодических изданий;

подготовка к семинарским занятиям;

подготовка к экзамену.

Систематическое изучение лекционного материала имеет особую значимость для его усвоения. Рекомендуется проанализировать свою запись в тот день, когда читалась лекция. При этом следует проверить полноту и содержательность записи, дополнить пропущенные, дописать незаконченные фразы, нарисовать схемы и т.д. На данном этапе следует разобраться в сущности каждого понятия, определения и положения, выработать собственное понимание логического содержания формулировок. После этого следует сравнить

материал лекции с программой дисциплины и с помощью учебно-методической литературы, дополнить конспект материалом, который не рассматривался на лекции. На заключительном этапе рекомендуется сформулировать и записать резюме (вывод) к материалу лекции.

Перед началом лекции следует просмотреть конспект предыдущей лекции, так как обучающийся рискует не понять лектора и потерять связь между новым и изложенным ранее материалом.

Работу над конспектом лекций следует осуществлять в направлениях усовершенствования содержания конспекта, усвоения материала и последующего углубления вопросов, которые рассматривались на лекции.

В процессе подготовки к семинарским занятиям обучающемуся необходимо предварительно ознакомиться с планом соответствующего занятия и теоретических положений с помощью учебно-методической литературы и конспекта лекций.

Подготовку к экзамену следует осуществлять на протяжении всего семестра путем изучения программного материала и выполнения текущих задач, которые ставятся преподавателем на занятиях. При подготовке к экзамену следует использовать вопросы, которые были рассмотрены при изучении каждой темы дисциплины.

При самостоятельном изучении дисциплины особое внимание следует уделить списку учебно-методической литературы.

Без ознакомления с литературными источниками, отражающими различные подходы к решению той или иной проблемы, связанной с управленческим консалтингом, с фактическими и документальными данными, которые характеризуют хозяйственное развитие предприятия на современном этапе, раскрыть закономерности этого развития, причины и следствия тех или других изменений невозможно. Поэтому необходимо ознакомиться с литературой, которая посвящена данной проблеме - учебниками и учебными пособиями, соответствующими монографиями и статьями в периодических изданиях, статистическими и документальными материалами. Для этого целесообразно воспользоваться рабочей программой дисциплины «Управление консалтинговым бизнесом», которая содержит всю необходимую информацию, связанную с освоением теоретического материала по данной дисциплине

При необходимости обучающийся может получить консультацию у преподавателя на кафедре экономики предприятия.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Донецкая академия управления и государственной службы»
(ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»)

Факультет финансово-экономический
Кафедра экономики предприятия

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «Управление консалтинговым бизнесом»

| | |
|------------------------|---|
| Направление подготовки | 38.04.01 Экономика |
| Профиль | Экономика фирмы (по видам экономической деятельности) |
| Квалификация | магистр |
| Форма обучения | очная |

Донецк
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление консалтинговым бизнесом» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 Экономика (профиль «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)») очной формы обучения

Автор,
разработчик:

профессор, д-р экон. наук, доцент Подгорный В.В
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на
заседании кафедры

Экономики предприятия

Протокол заседания кафедры от

21.04.2023

№

11

Заведующий кафедрой



Е.Н. Лошинская

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Управление консалтинговым бизнесом»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

| | |
|--|--|
| Образовательная программа | магистратуры |
| Направление подготовки | 38.04.01 Экономика |
| Профиль | Экономика фирмы (по видам экономической деятельности) |
| Количество разделов учебной дисциплины | 4 |
| Часть образовательной программы | Дисциплина части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В |
| Формы текущего контроля | |
| <i>Показатели</i> | Очная форма обучения |
| Количество зачетных единиц (кредитов) | 4 |
| Семестр | 3 |
| <i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i> | 144 |
| <i>Аудиторная контактная работа:</i> | 58 |
| Лекционные занятия | 20 |
| Практические занятия | |
| Семинарские занятия | 40 |
| Консультация | 2 |
| Самостоятельная работа | 55 |
| Контроль | 27 |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i> | Экзамен |

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Код компетенции | Индикатор компетенции и его формулировка | Элементы индикатора компетенции | Индекс элемента |
|--|---|---|-----------------|
| ПК-4 Способен анализировать, систематизировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчётов с целью повышения конкурентоспособности фирмы | ПК-4.4 Проводит анализ и оценку эффективности хозяйственных процессов предприятия, разрабатывает направления развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | Знать: | |
| | | 1. особенности анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-3-1 |
| | | 2. порядок проведения анализа и оценивания эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-3-2 |
| | | 3. правила оформления результатов анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-3-3 |
| | | Уметь: | |
| | | 1. использовать приёмы проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и | ПК-4.4-У-1 |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| | | повышения его конкурентоспособности | |
| | | 2. ставить цели и задачи проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-У-2 |
| | | 3. систематизировать и реализовывать на практике результаты проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-У-3 |
| | | <i>Владеть:</i> | |
| | | 1. навыками проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-В-1 |
| | | 2. технологией проведения анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | ПК-4.4-В-2 |
| | | 3. способами систематизации и | ПК-4.4-В-3 |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| | | применения на практике результатов анализа и оценки эффективности хозяйственных процессов предприятия, разработки направлений развития предприятия и повышения его конкурентоспособности | |
| ПК-21 Способен принимать управленческие решения на основе ключевых экономических показателей | ПК-2.2 Использует методики проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии | Знать: | |
| | | 1. Основные методики проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии | ПК-2.2-3-1 |
| | | 2. порядок проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии | ПК-2.2-3-2 |
| | | 3. правила оформления результатов проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии | ПК-2.2-3-3 |
| | | Уметь: | |
| | | использовать методические приёмы проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии | ПК-2.2-У-1 |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| | | <p>ставить цель и задачи проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</p> | ПК-2.2-У-2 |
| | | <p>систематизировать и использовать результаты анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</p> | ПК-2.2-У-3 |
| | | Владеть: | |
| | | <p>1. навыками проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</p> | ПК-2.2-В-1 |
| | | <p>2. технологией проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</p> | ПК-2.2-В-2 |
| | | <p>3. способами реализации полученных результатов анализа хозяйственной деятельности предприятия для разработки стратегии производства и реализации изменений на предприятии</p> | ПК-2.2-В-3 |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Номер семестра | Код индикатора компетенции | Наименование оценочного средства |
|--|--|----------------|----------------------------|---|
| Раздел 1. Методологические основы консалтинга | | | | |
| 1 | Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг. | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, |
| 2 | Тема 1.2. Методология консалтинга. | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1. |
| Раздел 2. Организация консалтинговой деятельности | | | | |
| 3 | Тема 2.1. Организация и управление консалтинговыми фирмами | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания. |
| 4 | Тема 2.2. Особенности консультирования организаций | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 2. |
| Раздел 3. Экономика консалтинга | | | | |
| 5 | Тема 3.1. Кадровая политика консалтинговых фирм | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания. |
| 6 | Тема 3.2. Маркетинг консалтинговых услуг | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный |

| | | | | |
|---|--|---|------------------|---|
| | | | | опрос, тестовые задания, ситуационные задания. |
| 7 | Тема 3.3. Стратегия консалтинговой фирмы | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 3. |
| Раздел 4. Технология консалтинга | | | | |
| 8 | 4.1. Подготовка к консультированию и предварительный диагноз проблемы | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания. |
| 9 | 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания. |
| 10 | 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента | 3 | ПК-4.4 ПК-2.2 | Индивидуальный / фронтальный опрос, устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 4. |

**РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Управление консалтинговым бизнесом»**

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид

контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

| Наименование Раздела / Темы | Вид задания | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| | ЛЗ | СЗ | | | Всего за тему | КЗР | СР | ИЗ | Н |
| | | УО | ТЗ | РЗ | | | | | |
| Раздел 1. Тема 1.1. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 5 | 5 | 5 | 10 |
| Раздел 1. Тема 1.2. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Раздел 2. Тема 2.1. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 5 | | | |
| Раздел 2. Тема 2.2. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Раздел 3. Тема 3.1. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 5 | | | |
| Раздел 3. Тема 3.2. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Раздел 3. Тема 3.3. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Раздел 4. Тема 4.1. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 5 | | | |
| Раздел 4. Тема 4.2. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Раздел 4. Тема 4.3. | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | | | | |
| Итого: 100 баллов | 10 | 10 | 10 | 30 | 60 | 20 | 5 | 5 | 10 |

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

Н – научная составляющая

2.1. Оценивание устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценивание результатов устных ответов обучающихся очной формы обучения.

0,9-1 балл (отлично) – ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

0,75-0,89 баллов (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

0,6-0,74 баллов (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0-0,59 баллов (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

| | |
|---|---|
| Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля) | Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному опросу по темам дисциплины (модуля) |
| Раздел 1. Методологические основы консалтинга | |

| | |
|---|---|
| <p>Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. История и эволюция института консалтинга в промышленно развитых странах. 2. Роль и место иностранных консалтинговых фирм в инфраструктуре российской экономики. 3. Проблемы становления института консалтинга в Российской Федерации и его правительственная поддержка. 4. Консалтинг как профессия и деловая активность. 5. Становление института консалтинга в мире. 6. Экономический и управленческий консалтинг. 7. Современное развитие мирового управленческого консалтинга. 8. Охарактеризовать типы консалтинговых продуктов. 9. Профессиональные признаки управленческого консалтинга. 10. Дать характеристику рынку консалтинговых услуг в России. 11. Спрос и предложение консалтинговых услуг. 12. Поставщики консалтинговых услуг в Российской Федерации. 13. Охарактеризовать причины низкого спроса на российском консалтинговом рынке. 14. Охарактеризовать перспективы развития консалтинговых организаций в Российской Федерации. |
| <p>Тема 1.2.. Методология консалтинга.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризовать виды консалтинга. 2. Что является фундаментальной частью привлечения клиента? 3. Охарактеризовать черты процессного консультирования. 4. Какие основные этапы включает проектное консультирование? 5. Охарактеризовать мероприятия, на которых базируется обучающее консультирование. 6. Раскрыть сущность составляющих глубокого консультирования. 7. Охарактеризовать основные принципы интегрированного консалтинга. 8. Обосновать отличия методологии от методики управленческого консалтинга. 9. Дать характеристику видам коучинга. 10. Охарактеризовать виды бенчмаркинга. |
| <p>Раздел 2. Организация консалтинговой деятельности</p> | |
| <p>Тема 2.1.. Организация и управление консалтинговыми фирмами</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренние консультанты: слабые и сильные стороны консультирования. 2. Охарактеризовать виды внешних консультантов. 3. Консалтинговые фирмы, их виды и услуги. 4. Охарактеризовать виды организационно-правовых форм консалтинговых фирм. 5. Структуры управления консалтинговых фирм и их применение. 6. Охарактеризовать управленческую иерархию консалтинговой фирмы. 7. Иерархические уровни и соответствующие функции сотрудников. |

| | |
|--|--|
| | <p>8. Охарактеризовать особенности матричной структуры консалтинговой фирмы.</p> <p>9. Раскрыть особенности использования плоскостной структуры консалтинговых фирм.</p> <p>10. Преимущества и недостатки лицензирования консалтинговой деятельности.</p> |
| <p>Тема 2.2. Особенности консультирования организаций.</p> | <p>1. Охарактеризовать основные консалтинговые работы.</p> <p>2. В чём состоит сложность консалтинговой деятельности?</p> <p>3. Охарактеризовать основные качества консультанта.</p> <p>4. Сформулировать перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по вопросам управления.</p> <p>5. Охарактеризовать базовые ценности и принципы консультанта.</p> <p>6. Охарактеризовать основные положения этического кодекса поведения консультанта.</p> <p>7. В чём состоят основные претензии заказчиков?</p> <p>8. Что необходимо для управления стрессами и конфликтами?</p> <p>9. Как строятся отношения между консультантом и клиентом в процессе консультирования?</p> <p>10. Какое взаимодействие между консультантом и клиентом является продуктивным?</p> |
| <p>Раздел 3. Экономика консалтинга</p> | |
| <p>Тема 1.5. Кадровая политика консалтинговых фирм</p> | <p>1. Особенности поведения консалтинговой фирмы на рынке труда.</p> <p>2. Охарактеризовать квалификационно-профессиональные и личные требования к консультанту.</p> <p>3. Охарактеризовать основные факторы, влияющие на построение кадровой политики консалтинговой фирмы.</p> <p>4. Охарактеризовать виды и задачи кадровой политики.</p> <p>5. Охарактеризовать основные элементы кадровой политики.</p> <p>6. Принципы и критерии отбора персонала в консалтинговых фирмах.</p> <p>7. Организация процедуры отбора и оценка эффективности системы найма работников.</p> <p>8. Цели и задачи обучения консультантов.</p> <p>9. Подготовка и обучение персонала консалтинговых фирм.</p> <p>10. Система мотивации труда консультантов.</p> |
| <p>Раздел 2. Экономика и технология консалтинга</p> | |
| <p>Тема 2.1. Маркетинг консалтинговых услуг.</p> | <p>1. Особенности маркетинга консалтинговых услуг.</p> <p>2. Должностные принципы организации маркетинговой деятельности консалтинговой фирмы.</p> <p>3. Этапы маркетинга консалтинговых услуг и их содержание.</p> <p>4. Специфика маркетинговой коммуникации консалтингового бизнеса.</p> <p>5. Цель, содержание пропаганды и рекламы консалтинговых услуг.</p> <p>6. Методы продвижения консалтингового продукта.</p> <p>7. Специфика продвижения консалтинговых услуг в Российской Федерации.</p> <p>8. Цель и содержание ценовой политики консалтинговой</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>фирмы.</p> <p>9. Ценообразующие факторы и принципы расчета цены на консалтинговый продукт.</p> <p>10. Формы оплаты консалтинговых услуг, их преимущества и недостатки с точки зрения клиента и консультантов.</p> <p>11. Почасовая оплата консалтинговых услуг. Определение сроков выполнения работ и особенности использования.</p> <p>12. Установление порядка оплаты клиентом услуг консультанта.</p> |
| Тема 2.2. Стратегия консалтинговой фирмы. | <p>1. Охарактеризовать специфические особенности консалтинговой фирмы.</p> <p>2. Профессиональный и коммерческий аспекты стратегии консалтинговой фирмы.</p> <p>3. Стратегический выбор консалтинговой фирмы.</p> <p>4. Стратегии предоставления консалтинговых услуг.</p> <p>5. Методика определения базовых клиентов консалтинговой фирмы.</p> <p>6. Этапы систематического стратегического управления консалтинговой фирмой.</p> <p>7. Содержание и цель стратегической ревизии.</p> <p>8. Направления анализа потенциального рынка.</p> <p>9. Сегментация потенциальных клиентов консалтинговой фирмы.</p> <p>10. Оценка конкурентов и макросреда.</p> |
| Тема 3.3. Региональная экономическая политика | <p>1. Охарактеризуйте региональную политику в Российской Федерации.</p> <p>2. Проблемы отношений: центр-регионы.</p> <p>3. В чем заключается особенность межбюджетных отношений в Российской Федерации?</p> <p>4. В чем заключается сущность региональной экономической политики?</p> <p>5. Что является объектом государственной региональной экономической политики?</p> <p>6. Каковы особенности административно-территориального устройства Российской Федерации?</p> <p>7. Каковы полномочия местных представительных органов административно-территориальных образований Российской Федерации?</p> <p>8. Каковы составные элементы механизма реализации региональной экономической политики государства?</p> <p>9. Какова роль государственной финансовой политики в экономическом развитии регионов?</p> <p>10. Что относится к муниципальным финансам?</p> <p>11. Каковы основные функции местных бюджетов?</p> <p>12. За счет каких источников формируются доходы местных бюджетов?</p> <p>13. Что такое «регулируемые доходы местных бюджетов»?</p> <p>14. Что такое «собственные доходы местных бюджетов»?</p> <p>15. Что такое «местные налоги и сборы»?</p> |
| Раздел 4. Технология консалтинга | |
| Тема 4.1. Подготовка к консультированию и | <p>1. Особенности подготовки к консультированию.</p> <p>2. Установление контакта с потенциальным клиентом, его</p> |

| | |
|---|--|
| <p>предварительный диагноз проблемы.</p> | <p>цель и возможности. 3. Поведение консультанта во время первых встреч с клиентом. 4. Цель, содержание и ограничения предварительного диагноза. 5. Источники информации, необходимой для диагностики. 6. Разработка предварительного плана решения задачи. 7. Определение будущих ролей консультанта и клиента. 8. Выявление ресурсов, необходимых на каждом этапе выполнения задания. 9. Оформление предложенного плана в виде консультационных предложений. 10. Сущность плана выполнения задания.</p> |
| <p>Тема 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации.</p> | <p>1. Содержание диагностической работы консультанта. 2. Охарактеризовать процесс выявления необходимых фактов. 3. Наблюдение и собеседование с персоналом клиентской фирмы. 4. Использование собственной диагностической оценки клиента. 5. Организация процесса экспертного оценивания. 6. Опрос персонала клиентской организации. 7. Организация и проведения анкетирования. 8. Формы и виды интервью. 9. Применение дискуссий. 10. Содержание метода Дельфы. 11. Оценка результатов экспертизы. 12. Анализ выявленных фактов. 13. Установление причинно-следственных связей. 14. Построение силового поля. 15. Обеспечение обратной связи.</p> |
| <p>Тема 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента.</p> | <p>1. Содержание и цель фазы внедрения изменений. 2. Рабочая программа подготовки внедрения. 3. Факторы успешных изменений. 4. Модель инновационного процесса Ларри Грейнера. 5. Охарактеризовать причины возникновения инновационного сопротивления. 6. Противостояние сопротивления изменениям путем обучения и общения. 7. Обосновать необходимость привлечения опорных сотрудников к внедрению изменений. 8. Переговоры и поиск компромисса. 9. Манипулирование и кооптация. 10. Раскрыть особенности тактики принуждения.</p> |

2.2 Оценивание результатов тестовых заданий обучающихся

По каждой теме дисциплины (модуля) может проводиться тестирование.

Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся очной формы обучения. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение одного теста, где необходимо выбрать один верный ответ – 0,1 балл. Всего 10 тестов, максимальное количество – 1 балл.

Оценка соответствует следующей шкале:

| Баллы | % правильных ответов | Оценка (государственная) |
|---------|----------------------|--------------------------|
| 0,8-1 | 75-100 | Отлично |
| 0,5-0,7 | 51-75 | Хорошо |
| 0,3-0,4 | 25-50 | Удовлетворительно |
| 0-0,2 | менее 25 | Неудовлетворительно |

Максимальное количество баллов представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Государственное регулирование экономики».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА

Тема 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг

1. Вид консультирования, при котором клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения - это:

- а) процесс непосредственного консультирования;
- б) экспертное консультирование;
- в) обучающее консультирование;
- г) проектное консультирование.

2. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:

- а) любая форма оказания помощи клиенту;
- б) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- в) союз консультантов.
- г) общество независимых экспертов.

3. Учредителями первых консалтинговых фирм были:

- а) Тоуерс Перин;
- б) Фредерик Тейлор;
- в) Артур Д. Миттл;
- г) Гарингтон Эмерсон.

4. Термин «консультантовооружённость» определяется отношением:

- а) общего количества консультантов страны в число консультантов всего

мира;

- б) общего количества управляющих стран к числу консультантов;
- в) общего количества жителей страны к числу консультантов;
- г) общего количества консультантов на единицу консультирования.

5. «Золотые годы» консультирование характеризуются:

- а) ростом деловой активности, ускорения научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- б) концентрацией по вопросам производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижения издержек производства;
- в) распространением интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия;
- г) увеличением расходов на проведение консалтинговых мероприятий.

6. Группа внешних консультантов по управлению, которая была сформирована на российском рынке, без участия аудиторов и системных интеграторов:

- а) генералисты;
- б) мини-генералисты;
- в) системщики;
- г) бизнес-консультанты.

7. Партисипативне консультирование - это:

- а) активное взаимодействие с консультантом в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом;
- б) совместная работа консультанта и клиента в процессе разработки и внедрения нововведений;
- в) консультирование, в ходе которого руководителям и специалистам предприятия осуществляется помощь в предметной области по специальному запросу;
- г) консультирование, в ходе которого руководство предприятия осуществляется помощь в принятии решений.

8. Создание «дерева гипотез» осуществляется в пределах:

- а) определения исходной гипотезы;
- б) развития исходной гипотезы;
- в) проверки исходной гипотезы;
- г) формирования исходной гипотезы.

9. Бенчмаркинг - это:

- а) метод изучения опыта передовых компаний;
- б) личностное тренировки с целью достижения высоких результатов в минимальные сроки;
- в) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;
- г) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании.

10. Аутсорсинг - это:

- а) метод изучения опыта передовых компаний;
- б) личностные тренировки с целью достижения высоких результатов в минимальные сроки;

- в) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;
- г) метод ускоренного принятия решений.

2.3. Оценивание результатов ситуационных заданий

| Максимальное количество баллов | Правильность (ошибочность) решения |
|--------------------------------|---|
| 3 | Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц |
| 2 | Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса |
| 1 | Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа |
| 0 | Ответы неверные или отсутствуют |

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА

Ситуация 1 к теме 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг

Джон Смит - начинающий консультант. До этого он в течение 12 лет работал в агентстве федерального правительства в качестве служащего, занимающегося заключением контрактов на поставку. Потом решил начать работать самостоятельно, «перейдя на другую сторону» и консультируя клиентов, пытающихся получить правительственные контракты. В конце концов, кто может знать лучше способ составления выигрышного предложения, как не бывший служащий по заключению контрактов?

Зная, что его бывшее агентство готовило соглашение о заключении контракта на поставку определенного необходимого продукта с конечным доходом в несколько миллионов долларов, а также понимая, что только два производителя могли, насколько это возможно, удовлетворить данную потребность, он нанес визит производителю А и предложил свои услуги. На г-на Х произвел впечатление опыт Джона Смита. Он спросил о гонораре и о количестве времени на составление предложения. Джон ответил, что может написать таковое за три недели и что гонорар составит \$ 35 000. И г-н Х согласился, передал папку с документами и сказал: «Вот наша спецификация и цены. Отправляйтесь работать прямо сейчас, а наш юридический департамент отошлет вам контракт». Джон Смит был в

восторге от своего первого задания и чувствовал, что находится на пути к успешной независимой карьере. Он сразу же отправился работать. Он трудился дни, ночи, по выходным и закончил предложение о заключении контракта за две недели (на неделю раньше). Вернувшись в офис г-на Х, он узнал, что неделю назад он был уволен и что теперь его место занял г-н У. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении г-на Х с Джоном Смитом что он не может найти письменного контракта и не одобряет приглашения людей со стороны для составления предложений о заключении контракта, когда в компании постоянно работают три человека, составляющие предложения для правительственных контрактов. В итоге Джон Смит был уволен.

Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к вице-президенту другого производителя и сделал ему следующее предложение: «Я составлю вам предложение о заключении контракта, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - \$ 55 000. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Вице-президента это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?»

«Очень просто, - ответил Джон Смит, - У меня есть вся спецификация и цены вашего единственного конкурента». На что вице-президент сказал: «Если вы немедленно не уйдете отсюда, то мне придется вас выкинуть».

И он позвал охрану...

Джон Смит больше не консультант (если только он когда-либо был таковым). Он все еще думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали. Никакая аргументация не может его переубедить. Поэтому лучше исключить его из рядов консультантов.

Вопросы.

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

Ситуация 2 к теме 1.2. Методология консалтинга

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.

Вопросы

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?

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ситуация 3 к теме 2.1. Организация и управление консалтинговыми фирмами

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 по «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.

Вопросы

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?

Ситуация 4 к теме 2.2. Особенности консультирования организаций

Консалтинговая фирма выполняла заказ по комплексному анализу деятельности предприятия с последующим составлением бизнес-планов. Попутно осуществлялась выработка рекомендаций по усовершенствованию работы основных направлений деятельности предприятия. Процесс консультирования можно было охарактеризовать как экспертный. Работа шла достаточно медленно из-за того, что работники предприятия плохо понимали консультантов, указания и просьбы консультантов часто либо не выполнялись (разумеется, по представленным «объективным» причинам), либо приходилось несколько раз объяснять, что же все-таки хочет консультант. После завершения всех работ консультантов попросили провести для работников предприятия обучающий семинар по маркетингу. При подведении итогов семинара участники были единодушны: «Жаль, что вы не рассказали нам всего этого раньше».

Приведенный пример доказывает полезность работы «по взаимопониманию» как для персонала предприятия, так и для консультанта, - это главная задача на этапе внедрения решений. Вторая задача заключается в информационной и коммуникационной поддержке консультантом выполняемых решений. Речь идет о том, что для многих предприятий очень остро стоит вопрос приобретения новых связей с партнерами в силу отсутствия надежных баз данных в виде каталогов, справочников ит.п. Многочисленные случаи недобросовестного отношения к взятым

обязательствам и ненадежная в этих случаях правовая защита придают процессу установления связей почти детективный характер. Помощь консультанта в нахождении стратегического партнера в российских условиях сильно повышает доверие к нему предприятия-заказчика.

В целом опыт работы консультантов в России показывает, что на стадии внедрения рекомендаций реакция на изменения может сильно отличаться от той, которая ожидалась на, стадии диагностики проблем и планирования решений. В этой связи российским консультантам зачастую приходится корректировать первоначальный проект и план действий. Вопрос об участии консультантов в сопровождении внедрения предложенных ими рекомендаций может вызвать сопротивление и непонимание.

К сожалению, закончить задание после фазы планирования действий клиент часто решает не потому, что он оценил свои возможности и полон решимости осуществить предложения без дальнейшей помощи. Это скорее отражает широко распространенное в России представление, что консультирование заканчивается тем, что клиент принимает отчеты и предложения. Некоторые клиенты принимают такой подход, так как плохо понимают, что даже очень солидный консультативный отчет не может гарантировать, что новая схема будет в действительности работать и приведет к обещанным результатам. Другие клиенты бывают довольны этим, потому что им в сущности требовались не изменения, а лишь отчет.

Вопросы

1. Какие подходы к консультированию использовали консультанты в своей работе?
2. Укажите препятствия на пути реализации консультационного проекта.
3. Какие задачи решали консультанты в процессе оказания консультаций?

РАЗДЕЛ 3. ЭКОНОМИКА КОНСАЛТИНГА

Ситуация 5 к теме 3.1. Кадровая политика консалтинговых фирм

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. Своё отношение к внедрению новых технических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами.

Вопросы

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?

Ситуация 6 к теме 3.2. Маркетинг консалтинговых услуг

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.

Вопросы

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.

Ситуация 7 к теме 3.3. Стратегия консалтинговой фирмы

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

Каков основной уровень компетентности специалистов института?

Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специа-листов, для заинтересованных организаций?

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 после того 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 только

меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

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

Вопросы

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Какие методы в работе использовал консультант?
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

РАЗДЕЛ 4. ТЕХНОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГА

Ситуация 8 к теме 4.1. Подготовка к консультированию и предварительный диагноз проблемы

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект.

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 порядка 160 млрд. рублей, 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. Намечить пути улучшения финансового состояния предприятия.
3. Предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 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 т.ч., 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 т.ч.:

продуктовые стратегии предприятия;

предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд. рублей дополнительной прибыли в год;

схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга;

план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в т.ч. ликвидации убыточных производств;

направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вопросы

1. Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?
2. Охарактеризуйте объект консультационного проекта.
3. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?
4. Проанализируйте рекомендации консультантов.

Ситуация 9 к теме 4.2. Диагноз проблемы и анализ организации

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных

агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами.

Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);

2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;

3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;

4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие

совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

В подобной ситуации (а их бывает довольно много - недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

Один из возможных в этой ситуации вариантов действий - предоставить заказчику доклад по итогам организационной диагностики, показывающий, какие проблемы службы сбыта могут быть решены ее собственными силами (или при помощи тренинга), а какие связаны с общефирменными проблемами. После этого можно попытаться вывести клиента на самостоятельное переформулирование основных проблем. Очень важно выяснить, в чем сам заказчик видит базовые, коренные проблемы своей компании. Если это в какой-то мере удастся, если клиент оказывается готовым посмотреть критически не только на деятельность своих подчиненных, но и свою собственную управленческую деятельность, то консультант совместно с ним составляет план развития компании. Эта политика должна,

во-первых, оптимальным образом задействовать внутренний потенциал развития компании в целом, во-вторых, предоставить персоналу компании возможности по раскрытию и использованию своего личностного потенциала и, в-третьих, заложить основы для внутрифирменного единства и эффективной, согласованной работы подразделений.

Вопросы

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?
3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?
4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

Ситуация 10 к теме 4.3. Разработка рекомендаций и внедрение изменений в организацию клиента

Крупная организация поняла, что она не готова 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 несет ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, 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 так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку со-рудников.

Вопросы

1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?
2. Составьте план обследования состояния дел в организации.
3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

2.4. Оценивание индивидуальных заданий (рефератов)

| Максимальное количество баллов | Критерии |
|--------------------------------|---|
| 2 | Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| 2 | Выставляется обучающемуся, если в работе обучающегося проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы. |
| 1 | Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. |
| 0 | Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы. |

ТИПОВЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛАМ 1-4 ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ №1

Задание. Дать развёрнутый ответ на вопрос.

1. История и эволюция института консалтинга в промышленно развитых странах.
2. Охарактеризовать виды консалтинга.
3. Внутренние консультанты: слабые и сильные стороны консультирования.
4. Охарактеризовать основные консалтинговые работы.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ №2

Вариант 1

Задание. Дать развёрнутый ответ на вопрос.

1. Проблемы становления института консалтинга в Российской Федерации и его правительственная поддержка.
2. Что является фундаментальной частью привлечения клиента?
3. Охарактеризовать виды внешних консультантов.
4. В чём состоит сложность консалтинговой деятельности?

РАЗДЕЛ 3. ЭКОНОМИКА КОНСАЛТИНГА

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ №3

Вариант 1

Задание. Дать развёрнутый ответ на вопрос.

1. Особенности поведения консалтинговой фирмы на рынке труда.
2. Охарактеризовать особенности маркетинга консалтинговых услуг.
3. Специфические особенности консалтинговой фирмы.

РАЗДЕЛ 4. ТЕХНОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГА

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ №4

Вариант 1

Задание. Дать развёрнутый ответ на вопрос.

1. Охарактеризовать квалификационно-профессиональные и личные требования к консультанту.
2. Должностные принципы организации маркетинговой деятельности консалтинговой фирмы.
3. Профессиональный и коммерческий аспекты стратегии консалтинговой фирмы.

2.5. Оценивание научно-исследовательской работы

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление списка литературы должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

| Количество баллов | Критерии |
|-------------------|--|
| 10 | Публикация научной статьи в научном издании, входящем в базу данных Scopus или РИНЦ, в т.ч. в соавторстве с преподавателем |
| 7-9 | Публикация научной статьи в иных научных изданиях, в т.ч. в соавторстве с преподавателем |
| 4-6 | Участие в конференции международного уровня, в т.ч. в соавторстве с преподавателем |
| 1-3 | Участие в конференции республиканского уровня, в т.ч. в соавторстве с преподавателем |

Критерии оценивания выполненных работ: новизна изложенного текста исследования, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источника, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

| Показатели | Критерии оценивания | Сумма баллов за НИР, |
|------------|---------------------|----------------------|
|------------|---------------------|----------------------|

| | | баллы |
|--|--|-------|
| 1. Новизна изложенного текста исследования | - актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. | 2 |
| 2. Степень раскрытия сущности проблемы | - соответствие плана теме научно-исследовательской работы; - соответствие содержания теме и плану работы; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. | 3 |
| 3. Обоснованность выбора источников | - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). | 2 |
| 4. Соблюдение требований к оформлению | - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему научно-исследовательской работы; - наличие содержания, вступления и выводов; - культура оформления: выделение абзацев. | 2 |
| 5. Грамотность | - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. | 1 |
| Итого | | 10 |

Перечень рекомендованных тем для выполнения научно-исследовательской работы (научной статьи):

1. Совершенствование модели управления предприятием.
2. Политика предприятия: анализ проблем и пути совершенствования.
3. Оптимизация управления развитием предприятия.
4. Совершенствование управления изменениями на предприятии.
5. Проблемы хозяйственного учёта на предприятии и пути их решения.
6. Совершенствование методики ценообразования на предприятии.
7. Повышение эффективности управления качеством продукции на предприятии.

8. Совершенствование системы нормирования труда на предприятии.
9. Оптимизация системы коммуникаций на предприятии.
10. Особенности формирования корпоративной стратегии предприятия.
11. Особенности формирования конкурентной стратегии предприятия.
12. Особенности формирования процессной стратегии предприятия.
13. Особенности формирования функциональной стратегии предприятия.
14. Особенности формирования ассортимента продукции предприятия.
15. Пути минимизации финансовых рисков предприятия.
16. Пути максимизации прибыли предприятия.
17. Способы оптимизации денежного оборота предприятия.
18. Способы повышения рентабельности предприятия.
19. Повышение эффективности производственного процесса на предприятии.
20. Развитие логистики на современном предприятии.
21. Совершенствование финансового обеспечения производства на предприятии.
22. Обоснование путей оптимизации численности персонала предприятия.
23. Совершенствование методов оплаты труда персонала.
24. Обоснование направлений развития идеологии предприятия.
25. Управленческая деятельность на предприятии: анализ проблем и пути решения.
26. Совершенствование стратегии развития предприятия.
27. Повышение результативности регулирования экономики предприятия

2.6. Оценивание результатов выполнения ситуационных заданий самостоятельной работы

| Максимальное количество баллов | Правильность (ошибочность) решения |
|--------------------------------|---|
| 3 | Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц |
| 2 | Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса |
| 1 | Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа |
| 0 | Ответы неверные или отсутствуют |

ТИПОВОЕ ЗАДАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА

Задание 1 к теме 1.1. Институт консалтинга и рынок консалтинговых услуг

1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель изучения темы - познакомиться с институтом консалтинга, особенностями рынка консалтинговых услуг и его становлением в процессе развития общества. Рассмотреть сущность методов и функций консалтинга, а также сущность понятия «рынок консалтинговых услуг».

Достижение цели предполагает **изучение обучающимися таких структурных элементов содержания темы:**

1. Сущность и принципы управленческого консалтинга.
2. Возникновение и тенденции развития института консалтинга.
3. Рынок консультационных услуг.
4. Особенности становления и развития консалтингового бизнеса в Российской Федерации.

Содержание структурных элементов темы:

Определения консалтинга. Особенности работы консультанта. Принципы работы консультанта.

Возникновение и тенденции развития института консалтинга. Консалтинг как самостоятельная профессиональная деятельность. Содержание понятия «консалтинг». Современное развитие мирового управленческого консалтинга. Причины стремительного развития управленческого консалтинга и рост спроса на консалтинговые услуги на мировом рынке.

Рынок консалтинговых услуг. Основные типы консалтинговых продуктов. Менеджмент консалтинг. Характерные черты работы консультантов по управлению. Консалтинговая услуга, ее специфика. Конъюнктура рынка консультационных услуг. Основные причины привлечения консультантов в организацию. Продукт производственной деятельности консалтинговой фирмы.

Особенности становления и развития консалтингового бизнеса в Российской Федерации. Основные поставщики консалтингового продукта в Российской Федерации. Преимущества и недостатки российских консультантов.

Терминологический словарь

Консалтинговая фирма - специальная компания, деятельность которой заключается в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций.

Управленческий консалтинг - профессиональная деятельность, которая заключается в предоставлении независимых и объективных советов и технической помощи квалифицированными специалистами фирмам, организациям, отдельным предпринимателям (далее - клиентам) с целью содействия последним в определении и исследовании управленческих проблем, поиска их оптимальных решений, методологии внедрения рекомендаций.

Консалтинговый продукт - это управленческое решение конкретных задач, выраженное в последовательности шагов.

2. САМОПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Вопросы

1. История и эволюция института консалтинга в промышленно развитых странах.
2. Роль и место иностранных консалтинговых фирм в инфраструктуре российской экономики.
3. Проблемы становления института консалтинга в Российской Федерации и его правительственная поддержка.
4. Консалтинг как профессия и деловая активность.
5. Становление института консалтинга в мире.

Тестовые задания

Найдите единственный правильный ответ:

1. Вид консультирования, при котором клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения - это:

- а) процесс непосредственного консультирования;
- б) экспертное консультирование;
- в) обучающее консультирование;
- г) проектное консультирование.

2. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:

- а) любая форма оказания помощи клиенту;
- б) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- в) союз консультантов.
- г) общество независимых экспертов.

3. Учредителями первых консалтинговых фирм были:

- а) Тоуерс Перин;
- б) Фредерик Тейлор;
- в) Артур Д. Миттл;
- г) Гарингтон Эмерсон.

4. Термин «консультантовооружённость» определяется отношением:

- а) общего количества консультантов страны в число консультантов всего мира;
- б) общего количества управляющих стран к числу консультантов;
- в) общего количества жителей страны к числу консультантов;

г) общего количества консультантов на единицу консультирования.

5. «Золотые годы» консультирование характеризуются:

а) ростом деловой активности, ускорения научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;

б) концентрацией по вопросам производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижения издержек производства;

в) распространением интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия;

г) увеличением расходов на проведение консалтинговых мероприятий.

6. Группа внешних консультантов по управлению, которая была сформирована на российском рынке, без участия аудиторов и системных интеграторов:

а) генералисты;

б) мини-генералисты;

в) системщики;

г) бизнес-консультанты.

7. Партиципативное консультирование - это:

а) активное взаимодействие с консультантом в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом;

б) совместная работа консультанта и клиента в процессе разработки и внедрения нововведений;

в) консультирование, в ходе которого руководителям и специалистам предприятия осуществляется помощь в предметной области по специальному запросу;

г) консультирование, в ходе которого руководство предприятия осуществляется помощь в принятии решений.

8. Создание «дерева гипотез» осуществляется в пределах:

а) определения исходной гипотезы;

б) развития исходной гипотезы;

в) проверки исходной гипотезы;

г) формирования исходной гипотезы.

9. Бенчмаркинг - это:

а) метод изучения опыта передовых компаний;

б) личностные тренировки с целью достижения высоких результатов в минимальные сроки;

в) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

г) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании.

10. Аутсорсинг - это:

а) метод изучения опыта передовых компаний;

б) личностные тренировки с целью достижения высоких результатов в минимальные сроки;

в) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

г) метод ускоренного принятия решений.

**ТИПОВОЕ КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
ПО РАЗДЕЛУ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА**

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ №1

Вариант 1

Задание 1. Дать развёрнутый ответ на вопрос.

1. Охарактеризовать сущность консалтинга как профессии и деловой активности.
2. Значение и сущность точного анализа и описания (идентификации) проблемы.
3. Внутренние консультанты: слабые и сильные стороны консультирования.

Задание 2. Дать определение терминам.

Консалтинговая фирма – это...

Управленческий консалтинг – это...

Компетентность консультанта – это...

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ
(МОДУЛЯ)**

Раздел 1. Методологические основы консалтинга

1. Возникновение и тенденции развития института консалтинга.
2. Рынок консалтинговых услуг.
3. Особенности становления и развития консалтингового бизнеса в Российской Федерации.
4. Сущность управленческого консалтинга.
5. Принципы управленческого консалтинга.
6. Экспертное, процессное консультирование и их особенности.
7. Проектное, обучающее консультирование и их особенности.
8. Концепция глубокого и интегрированного консультирования.
9. Методология и методы управленческого консультирования.
10. Коучинг как модель управленческого консалтинга.
11. Бенчмаркинг и бизнес-разведка.

Раздел 2. Организация консалтинговой деятельности

12. Внешние и внутренние консультанты.
13. Виды организационно-правовых форм консалтингового бизнеса.
14. Структуры управления консалтинговых фирм. Типовая линейно-функциональная организационная структура консалтинговых компаний.
15. Структуры управления консалтинговых фирм. Матричная структура.
16. Управление работой консалтинговой фирмы на основе проектного подхода.
17. Лицензирование и сертификация консалтинговой деятельности.

18. Минимизация затрат, связанных с основной деятельностью предприятия, - важный фактор обеспечения его прибыльности.
19. Особенности возникновения потребности в работе консультанта.
20. Характер работ, которые выполняют консалтинговые компании в процессе собственной деятельности.
21. Внутренний и внешний управленческий консалтинг, их преимущества и недостатки.
22. Базовые ценности и этический кодекс консультанта.
23. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе.
24. Оценка эффективности консалтинга клиентами.

Раздел 3. Экономика консалтинговой деятельности

25. Требования к работникам консалтинговых фирм.
26. Особенности управления персоналом в консалтинговых фирмах, действующих на российском рынке.
27. Цель, элементы и виды кадровой политики.
28. Отбор, приём на работу и обучение персонала.
29. Планирование карьеры и мотивация работы консультантов.
30. Организация работы консультантов.
31. Цель и содержание маркетинговой деятельности консалтинговых фирм.
32. Методы продвижения консалтинговых услуг.
33. Ценовая политика консалтинговых фирм.
34. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании.
35. Элементы маркетинга консалтинговых услуг и их характеристика.
36. Понятие стратегии консалтинговой фирмы.
37. Стратегическое управление в сфере консалтинговых услуг.
38. Определение стратегического выбора консалтинговой фирмы.
39. Реализация стратегии и контроль над выполнением управленческих решений.
40. Концепция сбалансированная система показателей (BSC).

Раздел 4. Технология консалтинга

41. Подготовка к консультированию.
42. Цель первичных контактов с клиентом и проведение первых встреч.
43. Предварительный диагноз проблемы.
44. Источники получения информации для проведения диагностики проблемы.
45. Содержание и цель разработки консультационных предложений.
46. Характеристика внутренних и внешних источников информации.
47. Диагноз, его цель и выявление необходимых фактов.
48. Источники и методы сбора информации.
49. Анализ фактов при постановке диагноза проблемы.
50. Цель и содержание позиционного анализа.
51. Прожективный подход в позиционном анализе.
52. Субъективизация в позиционном анализе.
53. Активизация инновационного потенциала персонала фирмы клиента.

54. Цель, этапы и методологические подходы к разработке консультационных рекомендаций.
55. Методы творческого поиска альтернативных вариантов решений.
56. Оценка альтернатив решения проблемы
57. Программа подготовки к внедрению изменений.
58. Модель успешного инновационного процесса.
59. Оценка эффективности и результативности консультирования.
60. Экономический эффект и прирост прибыли как одни из основных показателей оценки управленческого консультирования в производстве.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Донецкая академия управления и государственной службы»
(ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»)**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Профиль «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)»

Кафедра Экономики предприятия

Дисциплина «Управление консалтинговым бизнесом»

Курс 2 Семестр 3 Форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Теоретические вопросы

1. Концепция глубокого и интегрированного консультирования.
2. Характер работ, которые выполняют консалтинговые компании в процессе собственной деятельности.
3. Оценка эффективности и результативности консультирования.

Экзаменатор:

В.В. Подгорный

Утверждено на заседании кафедры экономики предприятия 21.04.2023
(протокол № 11 от 21.04.2023 г.)

Зав. кафедрой:

Е.Н. Лошинская