Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ
Дата: 01.09.2026 9:22:14 +03'00'

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебно-методической работе
_____ А.Ю. Жильников
«01» 09 2024 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.О.06 Теория и практика управленческого консультирования
(наименование дисциплины (модуля))

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Магистр
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры Менеджмента АНОО ВО «ВЭПИ».

Протокол заседания от «13» декабря 2024 г. № 5

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Заведующий кафедрой А.А. Галкин

Разработчики:

Доцент Е.А. Илларионова

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины Б1.О.06 Теория и практика управленческого консультирования является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.
ПК-9	Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов			ПК-9	
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-9	
Производственная практика (преддипломная практика)				ПК-9
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				ОПК-4 ПК-9
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ОПК-4 ПК-9
Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры		ПК-9		

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения		
	1 курс	2 курс	3 курс
Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов		ПК-9	
Производственная практика (научно-исследовательская работа)		ПК-9	
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-9
Производственная практика (преддипломная практика)			ПК-9
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			ОПК-4 ПК-9
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			ОПК-4 ПК-9
Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры		ПК-9	

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 1 семестру;
- для заочной формы обучения – 1 курсу.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОПК-4	ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации
	ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	Знать: теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи. Уметь: оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи. Владеть: методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации
	ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.	Знать: отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; Уметь: получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления Владеть: методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации.
	ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.	Знать: бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях Уметь: находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств Владеть: навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами
ПК-9	ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой	Знать: теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации. Уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций Владеть: методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности.
	ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования	Знать: резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях

	организации, нормирования и оплаты труда	Уметь: выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Консультирование как бизнес	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и	Устный опрос Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
2	Тема 2. Этапы консультационного проекта	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт	Устный опрос Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения		

			перспектив развития организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
3	Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической	Контрольная работа	«отлично» «хорошо» «удовлетвори тельно» «неудовлетво рительно»

			реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
4	Тема 4. Организационная диагностика	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации	Контрольная работа	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития		

			организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
5	Тема 5. Организационные интервенции	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи;	Контрольная работа	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
6	Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами		

			комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
7	Тема 7. Процессное консультирование	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетвори тельно» «неудовлетво рительно»

			интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами комплексного экономического анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
8	Тема 8. Бюджет консультационного проекта	ОПК-4 ИОПК-4.1 ИОПК-4.2 ИОПК-4.3 ИОПК-4.4 ПК-9 ИПК-9.1 ИПК-9.2	Знать: современные теории и принципы управлении проектом, программой внедрения инноваций; теоретические основы нахождения новых рыночных возможностей, принципы формирования и описание бизнес-идеи; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			условиях современной экономики; бизнес-модели, основанные на цифровых технологиях; теории и принципы инновационного менеджмента; роль технологических, процессных инноваций в функционировании организации; резервы и факторы роста производительности труда; систему нормирования и оплаты труда; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Уметь: осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации; оценивать перспективность и возможность практической реализации бизнес-идеи; получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления; находить эффективные организационно-управленческие решения задач с помощью современных информационных технологий и программных средств; ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических процессных инноваций; диагностировать работу организации при внедрении технологических процессных инноваций; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеть: навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации; методами анализа рынка с целью определения перспектив развития организации; методами комплексного экономического		

			анализа операционной деятельности организации; навыками работы с передовыми информационными технологиями и вычислительными средствами; методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности; навыками расчёта показателей нормирования труда; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания устного опроса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий,	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,

	преподавателя.		использовании терминологии,	
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно

соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

Шкала оценивания контрольной работы

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Овладение системой понятий данной дисциплины	В полной мере владеет системой понятий данной дисциплины	В основном владеет системой понятий данной дисциплины	Частично владеет системой понятий данной дисциплины	Не владеет системой понятий данной дисциплины
Систематизация и обобщение научного и практического материала	Способен к систематизации и обобщению научного и практического материала и критически его	Способен к систематизации и обобщению научного и практического материала, но не может критически его оценивать	Способен обобщать научный и практический материал	Не способен к систематизации и обобщению научного и практического материала

	оценивать			
Применение теоретических знаний для решения практических задач	В полной мере применяет теоретические знания для решения практических задач	В некоторых случаях не применяет теоретические знания для решения практических задач	применяет отдельные теоретические знания для решения практических задач	Не применяет теоретические знания для решения практических задач
Самостоятельность суждений	Полностью самостоятелен в суждениях, использует творческий подход	самостоятелен в суждениях, не использует творческий подход	Частично самостоятелен в суждениях	Не самостоятелен в суждениях
Формулировка ответов	Ответы сформулированы аргументировано, логично, грамотно, есть выводы, используются межпредметные связи	Ответы сформулированы аргументировано, логично, грамотно, есть выводы, без использования межпредметных связей	Ответы частично сформулированы аргументировано, логично, грамотно, нет выводов.	Ответы сформулированы без аргументов, синарушением логики, допущены ошибки, нет выводов
Ответы на поставленные в задании теоретические вопросы	Дан полный правильный ответ на поставленные в задании теоретические вопросы, подкреплённый практическим опытом, приведены примеры	Дан полный правильный ответ на поставленные в задании теоретические вопросы, не подкреплённый практическим опытом, приведены примеры	Дан неполный правильный ответ на поставленные в задании теоретические вопросы	Дан неправильный ответ на поставленные в задании теоретические вопросы
Решение задач	Получен правильный ответ на предлагаемые задачи, решение полное, обоснованное, предложено несколько вариантов решения	Получен правильный ответ на предлагаемые задачи, решение полное, обоснованное, предложен один вариант решения	Получен правильный ответ на предлагаемые задачи, но решение не полное	Не получен правильный ответ на предлагаемые задачи

Критерии оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, умение показать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, проявил неявное умение продемонстрировать уровень

сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование при ответе на вопросы билета.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Типовые стратегии и структуры консалтинговых организаций.
5. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования.
6. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
7. Особенности современного состояния отечественного менеджмента.
8. Понятие диагностического консультирования.
9. Два подхода к управленческому консультированию.
10. Понятие процессного консультирования.
11. Функциональный подход к управленческому консультированию.
12. Понятие обучающего консультирования.
13. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
14. Внутреннее и внешнее консультирование.
15. Характерные черты управленческого консультирования.
16. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности
17. Роли консультанта в управленческом консультировании.
18. Роли клиента в управленческом консультировании.
19. Понятие клиента консалтинговых организаций.
20. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
21. Основные типы консалтинговых организаций.
22. Формы оказания услуг российскими консультантами.

23. Управленческое консультирование как деловая услуга.
24. Характеристика рынка аудиторско - консультационных услуг РФ.
25. Принципы управленческого консультирования.
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
27. Понятие процесса управленческого консультирования.
28. Основные типы консультационных договоров.
29. Этап подготовки в управленческом консультировании.
30. Особые условия составления консультационных договоров.
31. Этап диагноза в управленческом консультировании.
32. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
33. Этап планирования действий в управленческом консультировании
34. Контроль в процессе управленческого консультирования.
35. Этап внедрения в управленческом консультировании.
36. Два способа оценки результатов управленческого консультирования
37. Этап завершения в управленческом консультировании. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
38. Стадии управленческого консультирования.
39. Оформление результатов работы консультанта.
40. Индивидуальное консультирование руководителя. Коучинг.
41. Концепция «раскрепощенного менеджера». Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Виды консультационных организаций.
2. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
3. Алгоритм поиска консультационной организации.
4. Техническое задание консультанту.
5. Анализ предложений консультантов.
6. Контроль за реализацией консультационного проекта
7. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
8. Завершение работы над проектом.
9. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
10. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
11. организация выполнения консультационных работ.
12. Содержание завершающего консультационного отчета.
13. Системный подход к решению управленческих проблем.
14. Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
15. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
16. Оценка результатов консультирования
17. Создание консультационной организации.
18. Экономика и стратегия консультационной организации.
19. Типы организационных структур консультационных организаций.

20. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации.
21. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации.
22. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
23. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
24. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.
25. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ОПК-4	ИОПК-4.1	21	ПК-9	ИПК-9.1
2	ОПК-4	ИОПК-4.1	22	ПК-9	ИПК-9.1
3	ОПК-4	ИОПК-4.1	23	ПК-9	ИПК-9.1
4	ОПК-4	ИОПК-4.1	24	ПК-9	ИПК-9.2
5	ОПК-4	ИОПК-4.2	25	ПК-9	ИПК-9.1
6	ОПК-4	ИОПК-4.2	26	ПК-9	ИПК-9.2
7	ОПК-4	ИОПК-4.1	27	ПК-9	ИПК-9.1
8	ОПК-4	ИОПК-4.1	28	ПК-9	ИПК-9.2
9	ОПК-4	ИОПК-4.1	29	ПК-9	ИПК-9.1
10	ОПК-4	ИОПК-4.1	30	ПК-9	ИПК-9.1
11	ОПК-4	ИОПК-4.1	31	ПК-9	ИПК-9.2
12	ОПК-4	ИОПК-4.1	32	ПК-9	ИПК-9.2
13	ОПК-4	ИОПК-4.1	33	ПК-9	ИПК-9.1
14	ОПК-4	ИОПК-4.1	34	ПК-9	ИПК-9.1
15	ОПК-4	ИОПК-4.1	35	ПК-9	ИПК-9.1
16	ОПК-4	ИОПК-4.2	36	ПК-9	ИПК-9.1
17	ОПК-4	ИОПК-4.1	37	ПК-9	ИПК-9.1
18	ОПК-4	ИОПК-4.2	38	ПК-9	ИПК-9.1
19	ОПК-4	ИОПК-4.2	39	ПК-9	ИПК-9.2
20	ОПК-4	ИОПК-4.2	40	ПК-9	ИПК-9.1

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	6	4	11	1	16	4
2	1- Б, 2- В, 3- Г, 4- А	7	1- В, 2- А, 3- Г, 4- Б	12	1- Г, 2- А, 3- В, 4- Б	17	1- Б, 2- Г, 3- А, 4- В
3	2, 1, 4, 3	8	3, 2, 4, 1	13	2, 3, 1, 4	18	4, 3, 1, 2
4	2, 3, 4	9	2, 3	14	1, 2	19	1, 3, 4
5	2, 3	10	2, 3, 4	15	2, 3, 4	20	1, 2

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
21	2	26	3	31	2	36	4
22	1- В, 2- Г, 3- Б, 4-А	27	1- В, 2- А, 3- Б, 4-Г	32	1- А, 2- Г, 3- Б, 4- В	37	1- Б, 2-Г, 3- А, 4-В
23	1, 4, 2, 3	28	3, 1, 4. 2	33	2, 4, 1, 3	38	4, 3, 2, 1
24	1, 2	29	1- Г, 2- А, 3- Б, 4- В	34	1, 3	39	1, 2, 4
25	2, 3	30	1, 4	35	1	40	1, 4

Задание № 1

Укажите, что является основной задачей консультирования:

1. управление клиентом;
2. оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
3. спасение клиента от банкротства;
4. обучение клиента.

Задание № 2

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал видам консультирования, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Стратегическое консультирование	А	Планирование, оптимизация документооборота и коммуникации внутри компании, распределение ответственности и систематизирование схемы принятия решений.
2	Маркетинговый консалтинг	Б	Локальный и глобальный анализы рынка, оценка положения фирмы среди конкурентов, построение эффективной бизнес-модели, просчет рисков.
3	Кадровый консалтинг	В	Разработка стратегии продвижения компании, диагностика поведения целевой аудитории и управление им.
4	Проектирование системы	Г	Подбор и обучение персонала, создание и

	управления		развитие корпоративной культуры.

Задание № 3

Установите последовательность этапов управленческого консультирования:

1. сбор данных;
2. определение масштаба и содержания работы;
3. реализация предложений;
4. анализ и рекомендации, сообщение выводов.

Задание № 4

Основными факторами, определяющими качество консалтинговых услуг, являются:

1. опыт клиента;
2. информационно-методическое обеспечение консультантов;
3. опыт консультантов;
4. управление консалтинговым бизнесом.

Задание № 5

Укажите факторы успешного взаимодействия клиента и консультанта:

1. коммуникация;
2. уровень подготовки;
3. понимание целей и задач;
4. использование старых связей без правильного подбора консультантов.

Задание № 6

По отношению к процессу консультирования планирование действий консультанта является:

1. процедурой процесса консультирования;
2. стадией процесса консультирования;
3. фазой процесса консультирования;
4. этапом процесса консультирования.

Задание № 7

Установите соответствия между названием фазы консультирования (текст столбца 1) и их определениями (текст столбца 2) (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Диагностика	А	Фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

2	Планирование действий	Б	Фаза процесса консультирования, включающая оценку работы консультанта, предоставление заключительных отчетов, расчет в соответствии со взаимными обязательствами, переговоры относительно будущих контактов и дальнейшей работы.
3	Внедрение	В	Фаза процесса консультирования, включающая изучение проблемы, стоящей перед клиентом, выявление факторов и сил, влияющих на эту проблему, подготовку необходимой информации для решения искомой проблемы.
4	Завершающая	Г	Фаза процесса консультирования, включающая оказание консультантом помощи в осуществлении изменений, корректировку предложений и обучение персонала.

Задание № 8

Установите правильную последовательность этапов работы консультанта по проекту оптимизации организационной структуры предприятия:

1. проверка новых технологий в работе и последующая корректировка;
2. предварительная диагностика, формулирование гипотез;
3. формулирование задач, проверка их на соответствие целям и стратегиям предприятия;
4. глубокая диагностика, формулирование гипотез.

Задание № 9

Укажите, что входит в этап процесса консультирования «Завершение»:

1. оказание помощи по внедрению предложений;
2. расчет по контракту;
3. оценка результата;
4. отчет по диагностике.

Задание № 10

На проектной стадии консалтингового процесса осуществляется:

1. определение задач (техническое задание);
2. диагностика;
3. разработка решений;
4. внедрение решений.

Задание № 11

Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:

1. граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
2. оказываемые перед началом реализации консультационного проекта;
3. предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
4. по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.

Задание № 12

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал должности консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Консультанты по общему управлению	А	Решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.
2	Консультанты по административному управлению	Б	Содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
3	Консультанты по организации производства	В	Решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.
4	Консультанты по маркетингу	Г	Решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

Задание № 13

Установите логическую последовательность разработки консультационного предложения (консультационное предложение – это выраженные в письменной форме желания и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентной организации):

1. обозначение сроков, т.е. когда работа будет выполнена;
2. представление подхода консультационной фирмы, т.е. что будут делать консультанты, тип результата деятельности;
3. представление команды, т.е. кто будет выполнять работы, роль клиента;
4. расчет затрат, т.е. оплата труда консультантов, накладные расходы.

Задание № 14

Реинжиниринг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан:

1. на отыскании устаревших правил, на которых строилась работа и решительном разрыве с ним;

2. на радикальном перепроектировании бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании;
3. на горизонтальной иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции;
4. на сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Задание № 15

К основным недостаткам аутсорсинга как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге относят:

1. процесс изменений рассматривается как идеальный, а не как результат выбора из нескольких альтернатив;
2. риск утечки информации и появления конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывающей аутсорсинг;
3. риск падения производительности собственных сотрудников;
4. угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики.

Задание № 16

Укажите, что такое процесс консультирования:

1. процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
2. совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента;
3. вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
4. совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

Задание № 17

В этап процесса консультирования входят определенные действия. Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал этапам процесса консультирования, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Подготовка	А	Оценка вариантов. Предложения по осуществлению изменений.
2	Диагностика	Б	Заключение контракта.
3	Планирование действий	В	Корректировка Обучение персонала.
4	Внедрение	Г	Выявление необходимых фактов, получение информации.

Задание № 18

Установите последовательность шагов для проведения диагностики на основе общего методического подхода:

1. разработка возможных путей улучшения деятельности;
2. разработка конкретного плана действий и необходимой помощи со стороны консультанта;
3. выявление сильных и слабых сторон деятельности организации;
4. изучение состояния дел клиентной организации (прошлое, настоящее, будущее).

Задание № 19

Организационная диагностика классифицируется:

1. по способам проведения;
2. по способам оплаты;
3. по применяемым методам;
4. по времени проведения.

Задание № 20

Отметьте, какие методы можно отнести к методам организационной диагностики:

1. методы сбора информации (опросы; интервью; анкетирование; экспертные оценки; анализ документов; социально-психометрическое наблюдение групповой работы; деловые игры);
2. методы обработки информации (классификация данных; анализ проблем; сравнение; анализ взаимовлияния; экспертный анализ групповой работы);
3. методы разработки и оценки решений (методы выработки альтернативных решений; методы выбора альтернативных решений; методы анализа качества принимаемых решений; методы анализа потенциальных проблем);
4. методы переноса результата в реальные условия (методы формирования рабочих групп; методы проведения проблемных совещаний).

Задание № 21

Организационные интервенции представляют собой:

1. процесс поглощения и слияния компаний;
2. мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
3. выявление узких мест в системе управления;
4. происки конкурентов, «шпионство» в компании.

Задание № 22

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал ролям консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Консультант-агитатор	А	Выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.
2	Консультант-стратег	Б	Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента».
3	Консультант-преподаватель	В	Пытается повлиять на клиента с целью защиты или «продажи» системы планируемых изменений.
4	Консультант-посредник	Г	Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

Задание № 23

Установите последовательность проведения контроля качества консультационного проекта:

1. сравнение со стандартами, нормами, ограничениями;
2. внесение необходимых изменений;
3. реализация внесенных изменений;
4. оценка достигнутого состояния.

Задание № 24

На предпроектной стадии консалтингового процесса происходит:

1. осознание клиентом наличия проблемы;
2. техническое и финансовое предложения клиенту;
3. сбор данных на объекте и их обработка;
4. разработка решений.

Задание № 25

К преимуществам найма внешних консультантов для организации относят:

1. ограничение по срокам проекта;
2. новый взгляд на ситуацию;
3. независимость мнения от руководства;
4. знание ситуации в компании.

Задание № 26

Что такое экспертное консультирование:

1. сбор консультантом информации о клиенте;
2. экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
3. приглашение эксперта;
4. научное обоснование консультантом деятельности клиента.

Задание № 27

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал методам бизнес-психологического консультирования, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Методы обработки информации	А	SWOT-метод, метод экспертных оценок.
2	Методы анализа проблем	Б	Мозговой штурм, деловые игры, методы фасилитации.
3	Методы разработки решений	В	Алгоритмы для классификации данных опросов, поиска трендов.
4	Методы поддержки реализации решений	Г	Коучинг, тренинги.

Задание № 28

Установите последовательность стадий экспертного консультирования руководителей организаций:

1. сбор информации, анализ и синтез фактов, детальное изучение проблемы. Формулируются причины изучаемой проблемы и выводы;
2. обучение персонала, анализируются возникающие при внедрении проблемы, проводится корректировка ранее принятых решений;
3. заключается первый контракт и определяется предварительный диагноз проблемы. Совместно с клиентом происходит планирование задания и формулируются экспертом предложения консультируемому руководителю;
4. вырабатываются решения, проводится оценка вариантов решения проблемы, планируются варианты осуществления решений, все предложения обсуждаются с руководителем.

Задание № 29

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал базовым ценностям консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Авторитет	А	Потребность полагаться только на себя.
2	Независимость	Б	Потребность организовать пространство вокруг себя.
3	Порядок	В	Потребность в социальной справедливости.
4	Идеализм	Г	Потребность влиять на других.

Задание № 30

Укажите формы экспертного консультирования:

1. совет, рекомендация консультанта;
2. семинары, деловые игры, тренинги;
3. организационная диагностика и организационные интервенции;

4. письменный отчет (обзор, проект, аналитическая записка), подготовленный консультантом.

Задание № 31

Что представляет собой процессное консультирование:

1. самостоятельная работа клиента;
2. взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
3. процесс написания консультантом итогового отчета;
4. самостоятельная работа консультанта.

Задание № 32

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал моделям консультирования, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Процессное консультирование	А	Консультант на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом по сбору внешних и внутренних идей, анализу проблем и выработки решений.
2	Экспертное консультирование	Б	Консультант подготавливает и предоставляет клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, тренингов, семинаров, пособий.
3	Обучающее консультирование	В	Консультант помогает решать задачи, которые можно объединить между собой, применяя существующие между ними связи на уровне бизнес-процессов.
4	Комплексное консультирование	Г	Консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста, который самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Задание № 33

Установите в логическом порядке последовательность этапов процесса подготовки к консультированию:

1. составление плана задания;
2. формулирование предложений клиенту;
3. предварительный диагноз проблемы;
4. заключение контракта на консультирование.

Задание № 34

К преимуществам внутренних консультантов относят

1. лучшее знание ситуации в компании;
2. большую объективность мнения;
3. снижение риска утечки конфиденциальной информации;
4. отсутствие зависимости от распоряжений руководства.

Задание № 35

Укажите, в чем состоит назначение консультирования:

1. оказание клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
2. собеседование с клиентом по различным вопросам;
3. разрешение неблагоприятных управленческих ситуаций;
4. принятие за клиента управленческих решений.

Задание № 36

Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

1. отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
2. разница между доходами и расходами консультанта;
3. разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
4. количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.

Задание № 37

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал видами оплаты труда консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Процент от результата	А	Оплата, сочетающая в себе несколько различных вариантов в рамках одного проекта.
2	Паушальная	Б	Оплата привязана к эффекту от оказанных консультантом услуг.
3	Комбинированная	В	Оплата определяется количеством затраченного на оказание услуг времени и, как правило, зависит от опыта и уровня квалификации консультанта.
4	Повременная	Г	Оплата не зависит от трудозатрат и других факторов и устанавливается заранее за реализацию проекта полностью.

Задание № 38

Установите последовательность проведения консультационной фирмой оценки по результатам деятельности организации:

1. заключение по фирме (консультанту);

2. презентация предложения и определение сильных и слабых сторон;
3. сравнение уровня цен и качества услуги;
4. составление предложений по техническому заданию и оценка технического предложения.

Задание № 39

В консалтинговых фирмах валовая сумма платы, которая взимается с клиентов за количество дней, отработанных консультантом фирм, распределяется на следующие части:

1. заработная плата консультантов;
2. накладные расходы (аренда помещений, покупка и амортизация оборудования и расходных материалов, повышение квалификации консультантов и т.д.);
3. привлечение инвестиций;
4. налоги и обязательные платежи.

Задание № 40

К ошибкам в стиле межличностных отношений во взаимодействии консультанта с клиентом относятся:

1. навязывание стиля межличностных отношений клиенту;
2. использование категоричных выражений;
3. сосредоточение на негативном в личности и деятельности клиента;
4. начало предметного взаимодействия без установления контакта.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ОПК-4	ИОПК-4.1	11	ПК-9	ИПК-9.2
2	ОПК-4	ИОПК-4.1	12	ПК-9	ИПК-9.1
3	ОПК-4	ИОПК-4.1	13	ПК-9	ИПК-9.1
4	ОПК-4	ИОПК-4.1	14	ПК-9	ИПК-9.2
5	ОПК-4	ИОПК-4.2	15	ПК-9	ИПК-9.1
6	ОПК-4	ИОПК-4.2	16	ПК-9	ИПК-9.2
7	ОПК-4	ИОПК-4.1	17	ПК-9	ИПК-9.1
8	ОПК-4	ИОПК-4.1	18	ПК-9	ИПК-9.2
9	ОПК-4	ИОПК-4.2	19	ПК-9	ИПК-9.1
10	ОПК-4	ИОПК-4.1	02	ПК-9	ИПК-9.1

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Дженералисты
2	1. Да. Существует различного рода арбитражная практика по

	данному вопросу. 2. Относительно рисков, то они очень велики, так как налоговая не очень хорошо относится к консультационным услугам и услугам управления и старается исключить их из расходов при любой малейшей возможности. Особенно, если окажется, что организация не сможет обосновать необходимость данных услуг, отсутствие полных отчетов детальных, отсутствие результатов после получения данных услуг в части экономического эффекта, так как расходы должны быть направлены на получение доходов и так далее. А если речь идет об аффилированном лице, то налоговая может посчитать, что услуги по факту существуют только на бумаге и оформлены лишь для того чтобы перераспределить налоговую нагрузку в группе компаний.
3	1. Европейская Федерация Ассоциаций Консультантов по Организации Производства – ЕФАКОП, Ассоциация Менеджмент-Консалтинговых Фирм – АМКФ. 2. В России – Ассоциация Консультантов по Управлению и Организационному Развитию – АКУОР, Ассоциация Консультантов по Экономике и Управлению АКЭУ, Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов – НГПК. Членами АМКФ являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира.
4	Фредерик У. Тейлор
5	Фасилитатор
6	Прогрессивная проблема
7	Коррективная проблема
8	Нет, консультанту не следует участвовать во внедрении.
9	Обучающее консультирование
10	Если консультации оказаны на территории РФ – они признаются объектом обложения НДС (ст. 146 НК РФ). Платить налоги с них должны и индивидуальные предприниматели, и организации, в том числе некоммерческие. Ставка НДС стандартная – 20%. Налогоплательщиками с данных услуг являются все категории лиц, предусмотренные п.1 ст.143 НК РФ. Причем в пп.14 п.2 ст.149 НК РФ особое внимание уделяется некоммерческим организациям как плательщикам НДС с консультационных услуг – видимо, по причине того, что образовательные услуги очень часто путают с консультационными. Еще одна ситуация, когда консультационные услуги облагаются НДС, – когда российская организация приобретает их у иностранного контрагента, не имеющего представительства в РФ. В силу пп. 4 п.1 ст.148 НК РФ, местом реализации таких услуг будет признаваться территория РФ в связи с тем, что покупатель осуществляет свою деятельность в России. Таким образом, российская организация будет исполнять обязанности налогового агента, то есть ей следует удержать и уплатить НДС в бюджет РФ с дохода, перечисленному иностранному продавцу. Выделяют три случая, при которых НДС можно не платить: 1. Услуги реализованы не на территории России (пп. 1 п. 1 ст. 146, ст. 148 НК РФ); 2. Услуги оказывают органы государственной власти или местного самоуправления в рамках их исключительных полномочий (пп. 4 п. 2 ст. 146 НК РФ);

	3. Услуги оказывают организации и предприниматели, которые освобождены от НДС или не являются его плательщиками, в том числе спецрежимники. Согласно п.3 ст.346.11 НК РФ, налогоплательщик, применяющий УСН, освобождается от обязанности уплачивать НДС. Следовательно, «упрощенец», который оказывает консультационные услуги, НДС с них не уплачивает.
11	3. Проверить, не было ли за время проведения проекта существенных внешних изменений, которые могли повлиять на прибыль, но не связаны напрямую с областью консалтингового проекта: изменение рыночных цен на продукцию компании, смена сезона и др. Если такие изменения имели место, то оценить, какой была бы прибыльность при прежних условиях и включить это значение в итоговую презентацию вместе с текущими показателями.
12	1. Необходимо обратиться в архив организации и просмотреть данные за несколько последних лет, чтобы увидеть показатели в динамике. В случае, если архив будет неполным, можно получить недостающие данные из бесед с сотрудниками, которые давно работают в организации.
13	2. Поскольку внутренние консультанты лучше всего представляют ситуацию в организации, а также у них налажены коммуникации с различными подразделениями, лучше всего будет возложить на них максимум обязанностей по проекту. Со своей стороны вы как внешние консультанты возьмете на себя только выдачу экспертных рекомендаций по процессу реализации проекта, а также оценку результативности проекта по его завершению.
14	1. Определяем общие совокупные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т: 72000 + 26000 + 200000×0,25 + (500×4+ 200)×100 = 368000руб. 2. Определяем среднюю себестоимость одной услуги экспертного консультирования: 368000 / 100 = 3680руб. 3. Определяем среднюю себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования: 368000 / (100×4) = 920руб.
15	1. Определяем расчетную цену одного часа услуги экспертного консультирования: 920×(1 + 15/100)×(100/80) – 50000 / (4×80) = 1166,25 руб. 2. Определяем расчетную цену услуги экспертного консультирования: 1166,25 × 4 = 4665 руб.
16	3. Необходимо приостановить презентацию и вместе со слушателями и участниками проектной группы, которые также участвуют в презентации, перепроверить данные. На будущее нужно увеличить время, отведенное на презентацию результатов, чтобы была возможность оперативно решать подобные вопросы, не выходя за регламент.
17	1. Определяем общие совокупные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т: (62000 + 38000 + 200000×0,25) + (500×5×40 + 2000)×4 = 558000 руб. 2. Определяем себестоимость одной услуги процессного консультирования: 558000 / 4 = 139500руб. 3. Определяем себестоимость одного часа услуги процессного консультирования: 139500 / 40 = 3487,5руб.
18	1. Определяем расчетную цену одного часа услуги процессного

	консультирования: 3487,5×(1 + 15/100)×4/3 – 50000 / (40×3) = 4930,83 руб. 2. Определяем расчетную цену услуги процессного консультирования: 4930,83 × 40 = 197233,2 руб.
19	Нет. Вы можете выбрать, например, комбинацию повременной оплаты и оплаты за проект, причем временные рамки могут варьироваться от одного часа (можно выбрать и другой минимальный период) до одного месяца и более; такой подход вполне приемлем, если ваши услуги по своей природе больше напоминают такую деятельность, как промежуточный менеджмент. Все эти варианты вполне можно использовать в совокупности, как в сфере проведения публичных семинаров, где услуги консультантов оплачиваются за день работы, но при этом плата варьируется в зависимости от результатов их деятельности. Очень сложными с точки зрения оплаты бывают большие проекты, и консультанту необходимо убедиться, что неоднозначные моменты, особенно возникающие по настоянию или предложению клиента, не приведут к упущению каких-либо скрытых проблем, что в результате негативно повлияет на прибыльность проекта.
20	20%

Задание № 1

Как называются консультанты универсального типа, разбирающиеся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, кто является объектом управления. Они не стремятся к прямому решению задач, но предлагают методы их решения. Преимущества таких консультантов в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность – в недостаточной их осведомленности в специальных областях.

Задание № 2

Головная организация предлагает заключить договор консультационных и управленческих услуг. Содержание оказываемых услуг сильно перекликается с функционалом работающих в АО сотрудников. Т.е. предмет договора на консультационные услуги фактически описывает выполняемые функции штатными сотрудниками.

1. Существует ли налоговая практика по подобным договорам, когда организация принимала к налоговому учету расходы по договорам консультационных и управленческих услуг с УК?

2. Какие налоговые риски при принятии таких услуг со стороны головной организации?

Задание № 3

Назовите крупные международные профессиональные ассоциации консультантов и профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России. Кто являются членами АМКФ?

Задание № 4

Кто является пионером научного направления консалтинга, внесшим значительный вклад в развитие консультирования, выступавший как профессиональный консультант по вопросам управления?

Задание № 5

Как называют консультанта, который управляет процессом групповой дискуссии, направленной на обсуждение, прояснение и достижение группой поставленных целей, оставаясь полностью нейтральным к контенту обсуждения и помогая участникам прийти к результату. Именно благодаря его профессионализму встречи проходят на высоком уровне. Он обладает достаточно широким уровнем образованности, чтобы грамотно организовать работу до, во время и после сессии.

Задание № 6

Консультант проводит изучение предшествующих событий, хотя их роль будет менее важна, чем анализ современной ситуации. Консультант помогает решать проблему улучшения существующих условий, требующая постановки реальных целей и разработки мер для их достижения в различных областях деятельности. Как называется такая проблема, с которой сталкивается консультант?

Задание № 7

Консультант анализирует данные о предыдущем развитии ситуации, обращаем особое внимание на внешние и внутренние факторы. Консультант помогает решать проблему, возникающую в связи с ухудшением результатов деятельности организации при сохранении ресурсов, использовавшихся в прошлом, и требующую анализа, выявления и устранения причин, вызвавших нежелательные изменения. Как называется такая проблема, с которой сталкивается консультант?

Задание № 8

Если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей, то следует ли консультанту участвовать во внедрению?

Задание № 9

Если консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий, то как называют подобное консультирование?

Задание № 10

Консультационные или консалтинговые услуги – это деятельность по предоставлению информации в письменной и устной форме. Под это определение подходят консультации юристов, аудиторов, бухгалтеров, маркетологов и других специалистов.

В каких случаях консультационные услуги облагаются НДС, а в каких нет? Какова ставка НДС за консультативные услуги?

Задание № 11

Вы проводите итоговую оценку результатов проекта в компании «Норд». В процессе анализа экономических показателей вы обнаруживаете, что прибыль компании после проведения консалтинга сократилась на 5%.

Какая стратегия действий из предложенных ниже будет рациональна в этой ситуации?

1. Повторно проверить данные, при необходимости свериться с главным бухгалтером. Если сокращение прибыли подтвердится, то при презентации результатов опустить этот показатель и сделать больший упор на проведенные преобразования и те операционные показатели, которые продемонстрировали рост;

2. Провести экспресс-диагностику и в презентации результатов проекта уделить большую часть времени тем изменениям, которые необходимо выполнить, чтобы вернуть прибыль к прежним значениям и дальше – к росту предложить продолжить реализацию проекта до достижения целевой прибыли;

3. Проверить, не было ли за время проведения проекта существенных внешних изменений, которые могли повлиять на прибыль, но не связаны напрямую с областью консалтингового проекта: изменение рыночных цен на продукцию компании, смена сезона и др. Если такие изменения имели место, то оценить, какой была бы прибыльность при прежних условиях и включить это значение в итоговую презентацию вместе с текущими показателями.

Задание № 12

Вы работаете в команде консультантов над консалтинговым проектом для компании «МСК». Проект только что стартовал, и вам поручили собрать информацию для дальнейшей работы по проекту.

С чего стоит начать комплексный анализ состояния компании «МСК»? Выбрать из предложенных ниже вариантов.

1. Необходимо обратиться в архив организации и просмотреть данные за несколько последних лет, чтобы увидеть показатели в динамике. В случае, если архив будет неполным, можно получить недостающие данные из бесед с сотрудниками, которые давно работают в организации;

2. Необходимо начать анализ с общедоступных данных о компании, затем дополнить анализом запрошенных в компании внутренних документов, а также по возможности провести наблюдение на рабочих местах. Если какой-то информации недостаточно и получить её у компании нет возможности, необходимо включить это в план будущих исследований;

3. Необходимо ещё раз просмотреть стенограммы предварительных переговоров по проекту и выделить оттуда проблемы, которые описывает руководство компании. Для этих проблем нужно сформулировать возможные причины для последующей проверки.

Задание № 13

Вас пригласили в компанию «Марс» для проведения масштабного проекта. Руководство компании устраивает вашей проектной группе встречу с внутренними консультантами, чтобы вы познакомились и распределили задачи.

Какие функции вы на себя возьмете в реализации этого проекта, а какие отдадите внутренним консультантам? Выбрать один из предложенных ниже вариантов.

1. Следует поручать внутренним консультантам только минимально возможный объем работы, так как их компетенций явно недостаточно для работы по проекту (иначе у организации не было бы потребности в привлечении внешних консультантов). Поэтому максимум работы следует выполнить своими силами;

2. Поскольку внутренние консультанты лучше всего представляют ситуацию в организации, а также у них налажены коммуникации с различными подразделениями, лучше всего будет возложить на них максимум обязанностей по проекту. Со своей стороны вы как внешние консультанты возьмете на себя только выдачу экспертных рекомендаций по процессу реализации проекта, а также оценку результативности проекта по его завершению;

3. На своей стороне лучше всего оставить те функции, которые входят в область профессиональной компетенции консалтинговой компании. Внутренним консультантам рационально будет отдать общую координацию работы по проекту, поддержку сбора информации внутри организации, внедрение в практику работы выработанных в ходе проекта рекомендаций.

Задание № 14

Представлена следующая структура затрат при выполнении функций экспертного консультирования за определенный период:

– общие постоянные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т – 72000 руб.;

– общие косвенные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т – 26000руб.;

– общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т – 200000руб.;

– коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию экспертного консультирования – 0,25;

– затраты на среднюю оплату труда (за 1 час) привлеченного персонала на выполнение услуги экспертного консультирования – 500руб.;

– переменные расходы, отнесенные к одной консультационной услуге – 200руб.;

– среднее время обслуживания одной заявки (время услуги) – 4ч;

– общее количество выполненных услуг экспертного консультирования – 100.

Определить среднюю себестоимость одной услуги экспертного консультирования и среднюю себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования.

Задание № 15

Определить расчетную цену услуги экспертного консультирования при следующих условиях:

– норматив прибыли для функций экспертного консультирования – 15%;

– бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг экспертного консультирования за период Т – 50000руб.;

– общее количество услуг экспертного консультирования за период Т – 100;

– количество услуг экспертного консультирования на платной основе – 80;

– среднее время обслуживания одной заявки (время услуги) – 4ч;

– себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования – 920 руб.

Задание № 16

Вы проводите презентацию руководству итогов проведенного проекта в компании «Восток». В процессе презентации один из слушателей обращает внимание на то, что длительность производственного цикла (один из ключевых для компании параметров) по итогам проекта выросла. Несмотря на то, что в целом изменения для компании позитивные, он просит вас прокомментировать данное ухудшение.

Как лучше всего будет ответить в момент презентации? Какие выводы следует сделать на будущее? Выбрать один из предложенных ниже вариантов.

1. Нужно сказать, что длительность производственного цикла могла возрасти не в результате проведенного проекта, а из-за внешних обстоятельств; также нужно признать, что вы не исследовали этот вопрос, но обязательно выясните причину и дополните презентацию;

2. Необходимо ответить, что данный параметр не привел к ухудшению других итоговых показателей, а значит, он не так важен, как ранее казалось. В будущем не следует включать в презентацию таблицы со всеми подробными показателями, т.к. они сложны для восприятия. Лучше делать упор на качественных изменениях и 2-3 ключевых числовых параметрах;

3. Необходимо приостановить презентацию и вместе со слушателями и участниками проектной группы, которые также участвуют в презентации, перепроверить данные. На будущее нужно увеличить время, отведенное на

презентацию результатов, чтобы была возможность оперативно решать подобные вопросы, не выходя за регламент.

Задание № 17

Источниками финансирования консультационной службы при выполнении функций процессного консультирования являются:

– общие постоянные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т – 62000 руб.;

– общие косвенные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т – 38000руб.;

– общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т – 200000руб.;

– коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию процессного консультирования – 0,25;

– затраты на среднюю оплату труда (за 1 час) привлеченного специалиста-проектанта на выполнение услуги процессного консультирования – 500руб.;

– переменные расходы, отнесенные к одной услуге процессного консультирования – 2000руб.;

– среднее количество привлеченных специалистов-проектантов для выполнения одной заявки – 5;

– среднее время обслуживания одной заявки - время выполнения проекта – 40ч;

– общее количество выполненных услуг процессного консультирования – 4.

Определить себестоимость одной услуги процессного консультирования и себестоимость одного часа услуги процессного консультирования.

Задание № 18

Определить расчетную цену услуги процессного консультирования при следующих условиях:

– норматив прибыли для функций процессного консультирования – 15%;

– бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг процессного консультирования за период Т – 50000руб.;

– общее количество выполненных услуг процессного консультирования за период Т – 4;

– среднее количество услуг процессного консультирования на платной основе – 3;

– среднее время обслуживания одной заявки (время выполнения проекта) – 40ч.;

– себестоимость 1 ч услуги процессного консультирования – 3487,5 руб.

Задание № 19

Выделяют следующие формы расчетов за консультационные услуги.

1. Оплата за проект. В данном случае проект подробно описан в предложении и получение платы символизирует окончание работы по его реализации. Это предполагает, что консультант может точно вычислить время, которое потребуется для реализации того или иного предлагаемого проекта. Это также означает, что предложение должно предельно четко описывать, в чем именно заключается проект. Если вы о чем-то забудете и чего-то не укажете, то уже на ближайшем собрании, при обсуждении хода реализации проекта, клиент может потребовать сократить время того или иного этапа, что очень скоро приведет к снижению его прибыльности для вас. Следует помнить, что существуют проекты, для которых данный принцип оплаты вполне приемлем, кроме того, встречаются клиенты, которые просто требуют, чтобы цена за выполняемую консультантом работу назначалась именно по такому принципу. Фактор времени в данном случае, конечно, учитывается, но конкретные сроки не указываются — только даты завершения этапов и завершения проекта в целом.

2. Повременная оплата. Это форма расчета за час или за день работы консультанта. Иногда время, которое понадобится для выполнения той или иной работы, определить и указать очень просто. Такой проект можно описать предельно четко — столько-то дней по столько-то часов, — но, возможно, не удастся избежать и некоторой неопределенности. Иными словами, может случиться, что вам нужно будет указать, что на выполнение определенной работы потребуется от X до Y дней, в этом случае необходимо сообщить причину такого расхождения.

3. Оплата по результатам. Этот способ оплаты заметно отличается от двух предыдущих, поэтому необходимо предельно четко указывать, какие именно результаты должны быть достигнуты. При этом цена на вашу услугу может зависеть от того, насколько благодаря ей снижаются затраты клиента или повышается его прибыль. Она может зависеть и от окончательного срока; при этом подходе, если стоящая перед вами важная задача будет успешно выполнена в сжатые сроки, вы получите определенную премию. Понятно, что подход к оплате в данном случае в значительной мере обусловлен характером выполняемой работы.

Должна ли цена на консультационные услуги основываться только на одной конкретной структуре расчетов? Ответ обоснуйте.

Задание № 20

Сколько процентов от суммы, поступающей в оплату услуг (валовой суммы) составляет заработная плата консультанта?

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг.
3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.

4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.
20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Управление финансами консультационной организации.
24. Работа консультанта с клиентной организацией.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Этика консультационных отношений.
27. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования. 28. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
29. Документационное обеспечение консультационных процессов.
30. Российские объединения консультантов.
31. Российский рынок консультационных услуг
32. Управление консультационной организацией.
33. Практика создания консультационных организаций
34. Анализ и формулирование проблем
35. Оформление консультант-клиентского сотрудничества
36. Организация консультант-клиентского сотрудничества
37. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса.
38. Понятие консультанта и клиента.
39. Критерии профессионализма консультанта.
40. Внешние и внутренние консультанты.
41. Основные причины обращения клиентной организации к консультантам.
42. Обоснование решения о приглашении консультантов
43. Стадии и этапы управленческого консультирования.

44. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
45. Диагностирование как начальный этап консультирования
46. Установление обратной связи с клиентом.
47. Планирование действий.
48. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
49. Внедрение консультационного проекта.
50. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.

Задания закрытого типа

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ОПК-4	ИОПК-4.2	21	ПК-9	ИПК-9.1
2	ОПК-4	ИОПК-4.2	22	ПК-9	ИПК-9.2
3	ОПК-4	ИОПК-4.1	23	ПК-9	ИПК-9.1
4	ОПК-4	ИОПК-4.1	24	ПК-9	ИПК-9.2
5	ОПК-4	ИОПК-4.2	25	ПК-9	ИПК-9.1

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	4	6	1, 4
2	1- Г, 2- А, 3- Б, 4- В	7	3, 1, 4. 2
3	1, 2	8	1- Б, 2- Г, 3- А, 4- В
4	3, 2, 4, 1	9	1, 3
5	1- В, 2- Г, 3- Б, 4-А	10	1, 4, 2, 3

Задание № 1
Укажите, что такое процесс консультирования:

1. процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;

2. совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента;
3. вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
4. совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

Задание № 2

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал базовым ценностям консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Авторитет	А	Потребность полагаться только на себя.
2	Независимость	Б	Потребность организовать пространство вокруг себя.
3	Порядок	В	Потребность в социальной справедливости.
4	Идеализм	Г	Потребность влиять на других.

Задание № 3

Реинжиниринг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан:

1. на отыскании устаревших правил, на которых строилась работа и решительном разрыве с ним;
2. на радикальном перепроектировании бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании;
3. на горизонтальной иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции;
4. на сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Задание № 4

Установите правильную последовательность этапов работы консультанта по проекту оптимизации организационной структуры предприятия:

1. проверка новых технологий в работе и последующая корректировка;
2. предварительная диагностика, формулирование гипотез;
3. формулирование задач, проверка их на соответствие целям и стратегиям предприятия;
4. глубокая диагностика, формулирование гипотез.

Задание № 5

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал ролям консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Консультант-агитатор	А	Выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.
2	Консультант-стратег	Б	Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента».
3	Консультант-преподаватель	В	Пытается повлиять на клиента с целью защиты или «продажи» системы планируемых изменений.
4	Консультант-посредник	Г	Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

Задание № 6

Укажите формы экспертного консультирования:

1. совет, рекомендация консультанта;
2. семинары, деловые игры, тренинги;
3. организационная диагностика и организационные интервенции;
4. письменный отчет (обзор, проект, аналитическая записка), подготовленный консультантом.

Задание № 7

Установите последовательность стадий экспертного консультирования руководителей организаций:

1. сбор информации, анализ и синтез фактов, детальное изучение проблемы. Формулируются причины изучаемой проблемы и выводы;
2. обучение персонала, анализируются возникающие при внедрении проблемы, проводится корректировка ранее принятых решений;
3. заключается первый контракт и определяется предварительный диагноз проблемы. Совместно с клиентом происходит планирование задания и формулируются экспертом предложения консультируемому руководителю;
4. вырабатываются решения, проводится оценка вариантов решения проблемы, планируются варианты осуществления решений, все предложения обсуждаются с руководителем.

Задание № 8

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал видами оплаты труда консультанта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Процент от результата	А	Оплата, сочетающая в себе несколько различных вариантов в рамках одного

			проекта.
2	Паушальная	Б	Оплата привязана к эффекту от оказанных консультантом услуг.
3	Комбинированная	В	Оплата определяется количеством затраченного на оказание услуг времени и, как правило, зависит от опыта и уровня квалификации консультанта.
4	Повременная	Г	Оплата не зависит от трудозатрат и других факторов и устанавливается заранее за реализацию проекта полностью.

Задание № 9

К преимуществам внутренних консультантов относят

1. лучшее знание ситуации в компании;
2. большую объективность мнения;
3. снижение риска утечки конфиденциальной информации;
4. отсутствие зависимости от распоряжений руководства.

Задание № 10

Установите последовательность проведения контроля качества консультационного проекта:

1. сравнение со стандартами, нормами, ограничениями;
2. внесение необходимых изменений;
3. реализация внесенных изменений;
4. оценка достигнутого состояния.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ОПК-4	ИОПК-4.1	11	ПК-9	ИПК-9.2
2	ОПК-4	ИОПК-4.1	12	ПК-9	ИПК-9.1
3	ОПК-4	ИОПК-4.1	13	ПК-9	ИПК-9.1
4	ОПК-4	ИОПК-4.1	14	ПК-9	ИПК-9.2
5	ОПК-4	ИОПК-4.2	15	ПК-9	ИПК-9.1
6	ОПК-4	ИОПК-4.2	16	ПК-9	ИПК-9.2
7	ОПК-4	ИОПК-4.1	17	ПК-9	ИПК-9.1
8	ОПК-4	ИОПК-4.1	18	ПК-9	ИПК-9.2
9	ОПК-4	ИОПК-4.2	19	ПК-9	ИПК-9.1
10	ОПК-4	ИОПК-4.1	02	ПК-9	ИПК-9.1

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Дженералисты

2	1. Да. Существует различного рода арбитражная практика по данному вопросу. 2. Относительно рисков, то они очень велики, так как налоговая не очень хорошо относится к консультационным услугам и услугам управления и старается исключить их из расходов при любой малейшей возможности. Особенно, если окажется, что организация не сможет обосновать необходимость данных услуг, отсутствие полных отчетов детальных, отсутствие результатов после получения данных услуг в части экономического эффекта, так как расходы должны быть направлены на получение доходов и так далее. А если речь идет об аффилированном лице, то налоговая может посчитать, что услуги по факту существуют только на бумаге и оформлены лишь для того чтобы перераспределить налоговую нагрузку в группе компаний.
3	1. Европейская Федерация Ассоциаций Консультантов по Организации Производства – ЕФАКОП, Ассоциация Менеджмент-Консалтинговых Фирм – АМКФ. 2. В России – Ассоциация Консультантов по Управлению и Организационному Развитию – АКУОР, Ассоциация Консультантов по Экономике и Управлению АКЭУ, Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов – НГПК. Членами АМКФ являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира.
4	Фредерик У. Тейлор
5	Фасилитатор
6	Прогрессивная проблема
7	Коррективная проблема
8	Нет, консультанту не следует участвовать во внедрении.
9	Обучающее консультирование
10	Если консультации оказаны на территории РФ – они признаются объектом обложения НДС (ст. 146 НК РФ). Платить налоги с них должны и индивидуальные предприниматели, и организации, в том числе некоммерческие. Ставка НДС стандартная – 20%. Налогоплательщиками с данных услуг являются все категории лиц, предусмотренные п.1 ст.143 НК РФ. Причем в пп.14 п.2 ст.149 НК РФ особое внимание уделяется некоммерческим организациям как плательщикам НДС с консультационных услуг – видимо, по причине того, что образовательные услуги очень часто путают с консультационными. Еще одна ситуация, когда консультационные услуги облагаются НДС, – когда российская организация приобретает их у иностранного контрагента, не имеющего представительства в РФ. В силу пп. 4 п.1 ст.148 НК РФ, местом реализации таких услуг будет признаваться территория РФ в связи с тем, что покупатель осуществляет свою деятельность в России. Таким образом, российская организация будет исполнять обязанности налогового агента, то есть ей следует удержать и уплатить НДС в бюджет РФ с дохода, перечисленному иностранному продавцу. Выделяют три случая, при которых НДС можно не платить: 1. Услуги реализованы не на территории России (пп. 1 п. 1 ст. 146, ст. 148 НК РФ); 2. Услуги оказывают органы государственной власти или местного самоуправления в рамках их исключительных полномочий (пп. 4 п. 2 ст.

	146 НК РФ); 3. Услуги оказывают организации и предприниматели, которые освобождены от НДС или не являются его плательщиками, в том числе спецрежимники. Согласно п.3 ст.346.11 НК РФ, налогоплательщик, применяющий УСН, освобождается от обязанности уплачивать НДС. Следовательно, «упрощенец», который оказывает консультационные услуги, НДС с них не уплачивает.
11	3. Проверить, не было ли за время проведения проекта существенных внешних изменений, которые могли повлиять на прибыль, но не связаны напрямую с областью консалтингового проекта: изменение рыночных цен на продукцию компании, смена сезона и др. Если такие изменения имели место, то оценить, какой была бы прибыльность при прежних условиях и включить это значение в итоговую презентацию вместе с текущими показателями.
12	1. Необходимо обратиться в архив организации и просмотреть данные за несколько последних лет, чтобы увидеть показатели в динамике. В случае, если архив будет неполным, можно получить недостающие данные из бесед с сотрудниками, которые давно работают в организации.
13	2. Поскольку внутренние консультанты лучше всего представляют ситуацию в организации, а также у них налажены коммуникации с различными подразделениями, лучше всего будет возложить на них максимум обязанностей по проекту. Со своей стороны вы как внешние консультанты возьмете на себя только выдачу экспертных рекомендаций по процессу реализации проекта, а также оценку результативности проекта по его завершению.
14	1. Определяем общие совокупные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т: 72000 + 26000 + 200000×0,25 + (500×4+ 200)×100 = 368000руб. 2. Определяем среднюю себестоимость одной услуги экспертного консультирования: 368000 / 100 = 3680руб. 3. Определяем среднюю себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования: 368000 / (100×4) = 920руб.
15	1. Определяем расчетную цену одного часа услуги экспертного консультирования: 920×(1 + 15/100)×(100/80) – 50000 / (4×80) = 1166,25 руб. 2. Определяем расчетную цену услуги экспертного консультирования: 1166,25 × 4 = 4665 руб.
16	3. Необходимо приостановить презентацию и вместе со слушателями и участниками проектной группы, которые также участвуют в презентации, перепроверить данные. На будущее нужно увеличить время, отведенное на презентацию результатов, чтобы была возможность оперативно решать подобные вопросы, не выходя за регламент.
17	1. Определяем общие совокупные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т: (62000 + 38000 + 200000×0,25) + (500×5×40 + 2000)×4 = 558000 руб. 2. Определяем себестоимость одной услуги процессного консультирования: 558000 / 4 = 139500руб. 3. Определяем себестоимость одного часа услуги процессного консультирования: 139500 / 40 = 3487,5руб.

18	1. Определяем расчетную цену одного часа услуги процессного консультирования: 3487,5×(1 + 15/100)×4/3 – 50000 / (40×3) = 4930,83 руб. 2. Определяем расчетную цену услуги процессного консультирования: 4930,83 × 40 = 197233,2 руб.
19	Нет. Вы можете выбрать, например, комбинацию повременной оплаты и оплаты за проект, причем временные рамки могут варьироваться от одного часа (можно выбрать и другой минимальный период) до одного месяца и более; такой подход вполне приемлем, если ваши услуги по своей природе больше напоминают такую деятельность, как промежуточный менеджмент. Все эти варианты вполне можно использовать в совокупности, как в сфере проведения публичных семинаров, где услуги консультантов оплачиваются за день работы, но при этом плата варьируется в зависимости от результатов их деятельности. Очень сложными с точки зрения оплаты бывают большие проекты, и консультанту необходимо убедиться, что неоднозначные моменты, особенно возникающие по настоянию или предложению клиента, не приведут к упущению каких-либо скрытых проблем, что в результате негативно повлияет на прибыльность проекта.
20	20%

Задание № 1

Как называются консультанты универсального типа, разбирающиеся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, кто является объектом управления. Они не стремятся к прямому решению задач, но предлагают методы их решения. Преимущества таких консультантов в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность – в недостаточной их осведомленности в специальных областях.

Задание № 2

Головная организация предлагает заключить договор консультационных и управленческих услуг. Содержание оказываемых услуг сильно перекликается с функционалом работающих в АО сотрудников. Т.е. предмет договора на консультационные услуги фактически описывает выполняемые функции штатными сотрудниками.

1. Существует ли налоговая практика по подобным договорам, когда организация принимала к налоговому учету расходы по договорам консультационных и управленческих услуг с УК?

2. Какие налоговые риски при принятии таких услуг со стороны головной организации?

Задание № 3

Назовите крупные международные профессиональные ассоциации консультантов и профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России. Кто являются членами АМКФ?

Задание № 4

Кто является пионером научного направления консалтинга, внесшим значительный вклад в развитие консультирования, выступавший как профессиональный консультант по вопросам управления?

Задание № 5

Как называют консультанта, который управляет процессом групповой дискуссии, направленной на обсуждение, прояснение и достижение группой поставленных целей, оставаясь полностью нейтральным к контенту обсуждения и помогая участникам прийти к результату. Именно благодаря его профессионализму встречи проходят на высоком уровне. Он обладает достаточно широким уровнем образованности, чтобы грамотно организовать работу до, во время и после сессии.

Задание № 6

Консультант проводит изучение предшествующих событий, хотя их роль будет менее важна, чем анализ современной ситуации. Консультант помогает решать проблему улучшения существующих условий, требующая постановки реальных целей и разработки мер для их достижения в различных областях деятельности. Как называется такая проблема, с которой сталкивается консультант?

Задание № 7

Консультант анализирует данные о предыдущем развитии ситуации, обращаем особое внимание на внешние и внутренние факторы. Консультант помогает решать проблему, возникающую в связи с ухудшением результатов деятельности организации при сохранении ресурсов, использовавшихся в прошлом, и требующую анализа, выявления и устранения причин, вызвавших нежелательные изменения. Как называется такая проблема, с которой сталкивается консультант?

Задание № 8

Если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей, то следует ли консультанту участвовать во внедрению?

Задание № 9

Если консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий, то как называют подобное консультирование?

Задание № 10

Консультационные или консалтинговые услуги – это деятельность по предоставлению информации в письменной и устной форме. Под это определение подходят консультации юристов, аудиторов, бухгалтеров, маркетологов и других специалистов.

В каких случаях консультационные услуги облагаются НДС, а в каких нет? Какова ставка НДС за консультативные услуги?

Задание № 11

Вы проводите итоговую оценку результатов проекта в компании «Норд». В процессе анализа экономических показателей вы обнаруживаете, что прибыль компании после проведения консалтинга сократилась на 5%.

Какая стратегия действий из предложенных ниже будет рациональна в этой ситуации?

1. Повторно проверить данные, при необходимости свериться с главным бухгалтером. Если сокращение прибыли подтвердится, то при презентации результатов опустить этот показатель и сделать больший упор на проведенные преобразования и те операционные показатели, которые продемонстрировали рост;

2. Провести экспресс-диагностику и в презентации результатов проекта уделить большую часть времени тем изменениям, которые необходимо выполнить, чтобы вернуть прибыль к прежним значениям и дальше – к росту предложить продолжить реализацию проекта до достижения целевой прибыли;

3. Проверить, не было ли за время проведения проекта существенных внешних изменений, которые могли повлиять на прибыль, но не связаны напрямую с областью консалтингового проекта: изменение рыночных цен на продукцию компании, смена сезона и др. Если такие изменения имели место, то оценить, какой была бы прибыльность при прежних условиях и включить это значение в итоговую презентацию вместе с текущими показателями.

Задание № 12

Вы работаете в команде консультантов над консалтинговым проектом для компании «МСК». Проект только что стартовал, и вам поручили собрать информацию для дальнейшей работы по проекту.

С чего стоит начать комплексный анализ состояния компании «МСК»? Выбрать из предложенных ниже вариантов.

1. Необходимо обратиться в архив организации и просмотреть данные за несколько последних лет, чтобы увидеть показатели в динамике. В случае, если архив будет неполным, можно получить недостающие данные из бесед с сотрудниками, которые давно работают в организации;

2. Необходимо начать анализ с общедоступных данных о компании, затем дополнить анализом запрошенных в компании внутренних документов, а также по возможности провести наблюдение на рабочих местах. Если какой-то информации недостаточно и получить её у компании нет возможности, необходимо включить это в план будущих исследований;

3. Необходимо ещё раз просмотреть стенограммы предварительных переговоров по проекту и выделить оттуда проблемы, которые описывает руководство компании. Для этих проблем нужно сформулировать возможные причины для последующей проверки.

Задание № 13

Вас пригласили в компанию «Марс» для проведения масштабного проекта. Руководство компании устраивает вашей проектной группе встречу с внутренними консультантами, чтобы вы познакомились и распределили задачи.

Какие функции вы на себя возьмете в реализации этого проекта, а какие отдадите внутренним консультантам? Выбрать один из предложенных ниже вариантов.

1. Следует поручать внутренним консультантам только минимально возможный объем работы, так как их компетенций явно недостаточно для работы по проекту (иначе у организации не было бы потребности в привлечении внешних консультантов). Поэтому максимум работы следует выполнить своими силами;

2. Поскольку внутренние консультанты лучше всего представляют ситуацию в организации, а также у них налажены коммуникации с различными подразделениями, лучше всего будет возложить на них максимум обязанностей по проекту. Со своей стороны вы как внешние консультанты возьмете на себя только выдачу экспертных рекомендаций по процессу реализации проекта, а также оценку результативности проекта по его завершению;

3. На своей стороне лучше всего оставить те функции, которые входят в область профессиональной компетенции консалтинговой компании. Внутренним консультантам рационально будет отдать общую координацию работы по проекту, поддержку сбора информации внутри организации, внедрение в практику работы выработанных в ходе проекта рекомендаций.

Задание № 14

Представлена следующая структура затрат при выполнении функций экспертного консультирования за определенный период:

– общие постоянные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т – 72000 руб.;

– общие косвенные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т – 26000руб.;

– общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т – 200000руб.;

– коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию экспертного консультирования – 0,25;

– затраты на среднюю оплату труда (за 1 час) привлеченного персонала на выполнение услуги экспертного консультирования – 500руб.;

– переменные расходы, отнесенные к одной консультационной услуге – 200руб.;

– среднее время обслуживания одной заявки (время услуги) – 4ч;

– общее количество выполненных услуг экспертного консультирования – 100.

Определить среднюю себестоимость одной услуги экспертного консультирования и среднюю себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования.

Задание № 15

Определить расчетную цену услуги экспертного консультирования при следующих условиях:

– норматив прибыли для функций экспертного консультирования – 15%;

– бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг экспертного консультирования за период Т – 50000руб.;

– общее количество услуг экспертного консультирования за период Т – 100;

– количество услуг экспертного консультирования на платной основе – 80;

– среднее время обслуживания одной заявки (время услуги) – 4ч;

– себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования – 920 руб.

Задание № 16

Вы проводите презентацию руководству итогов проведенного проекта в компании «Восток». В процессе презентации один из слушателей обращает внимание на то, что длительность производственного цикла (один из ключевых для компании параметров) по итогам проекта выросла. Несмотря на то, что в целом изменения для компании позитивные, он просит вас прокомментировать данное ухудшение.

Как лучше всего будет ответить в момент презентации? Какие выводы следует сделать на будущее? Выбрать один из предложенных ниже вариантов.

1. Нужно сказать, что длительность производственного цикла могла возрасти не в результате проведенного проекта, а из-за внешних обстоятельств; также нужно признать, что вы не исследовали этот вопрос, но обязательно выясните причину и дополните презентацию;

2. Необходимо ответить, что данный параметр не привел к ухудшению других итоговых показателей, а значит, он не так важен, как ранее казалось. В будущем не следует включать в презентацию таблицы со всеми подробными показателями, т.к. они сложны для восприятия. Лучше делать упор на качественных изменениях и 2-3 ключевых числовых параметрах;

3. Необходимо приостановить презентацию и вместе со слушателями и участниками проектной группы, которые также участвуют в презентации, перепроверить данные. На будущее нужно увеличить время, отведенное на

презентацию результатов, чтобы была возможность оперативно решать подобные вопросы, не выходя за регламент.

Задание № 17

Источниками финансирования консультационной службы при выполнении функций процессного консультирования являются:

– общие постоянные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т – 62000 руб.;

– общие косвенные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т – 38000руб.;

– общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т – 200000руб.;

– коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию процессного консультирования – 0,25;

– затраты на среднюю оплату труда (за 1 час) привлеченного специалиста-проектанта на выполнение услуги процессного консультирования – 500руб.;

– переменные расходы, отнесенные к одной услуге процессного консультирования – 2000руб.;

– среднее количество привлеченных специалистов-проектантов для выполнения одной заявки – 5;

– среднее время обслуживания одной заявки - время выполнения проекта – 40ч;

– общее количество выполненных услуг процессного консультирования – 4.

Определить себестоимость одной услуги процессного консультирования и себестоимость одного часа услуги процессного консультирования.

Задание № 18

Определить расчетную цену услуги процессного консультирования при следующих условиях:

– норматив прибыли для функций процессного консультирования – 15%;

– бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг процессного консультирования за период Т – 50000руб.;

– общее количество выполненных услуг процессного консультирования за период Т – 4;

– среднее количество услуг процессного консультирования на платной основе – 3;

– среднее время обслуживания одной заявки (время выполнения проекта) – 40ч.;

– себестоимость 1 ч услуги процессного консультирования – 3487,5 руб.

Задание № 19

Выделяют следующие формы расчетов за консультационные услуги.

1. Оплата за проект. В данном случае проект подробно описан в предложении и получение платы символизирует окончание работы по его реализации. Это предполагает, что консультант может точно вычислить время, которое потребуется для реализации того или иного предлагаемого проекта. Это также означает, что предложение должно предельно четко описывать, в чем именно заключается проект. Если вы о чем-то забудете и чего-то не укажете, то уже на ближайшем собрании, при обсуждении хода реализации проекта, клиент может потребовать сократить время того или иного этапа, что очень скоро приведет к снижению его прибыльности для вас. Следует помнить, что существуют проекты, для которых данный принцип оплаты вполне приемлем, кроме того, встречаются клиенты, которые просто требуют, чтобы цена за выполняемую консультантом работу назначалась именно по такому принципу. Фактор времени в данном случае, конечно, учитывается, но конкретные сроки не указываются — только даты завершения этапов и завершения проекта в целом.

2. Повременная оплата. Это форма расчета за час или за день работы консультанта. Иногда время, которое понадобится для выполнения той или иной работы, определить и указать очень просто. Такой проект можно описать предельно четко — столько-то дней по столько-то часов, — но, возможно, не удастся избежать и некоторой неопределенности. Иными словами, может случиться, что вам нужно будет указать, что на выполнение определенной работы потребуется от X до Y дней, в этом случае необходимо сообщить причину такого расхождения.

3. Оплата по результатам. Этот способ оплаты заметно отличается от двух предыдущих, поэтому необходимо предельно четко указывать, какие именно результаты должны быть достигнуты. При этом цена на вашу услугу может зависеть от того, насколько благодаря ей снижаются затраты клиента или повышается его прибыль. Она может зависеть и от окончательного срока; при этом подходе, если стоящая перед вами важная задача будет успешно выполнена в сжатые сроки, вы получите определенную премию. Понятно, что подход к оплате в данном случае в значительной мере обусловлен характером выполняемой работы.

Должна ли цена на консультационные услуги основываться только на одной конкретной структуре расчетов? Ответ обоснуйте.

Задание № 20

Сколько процентов от суммы, поступающей в оплату услуг (валовой суммы) составляет заработная плата консультанта?

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

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью

проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.