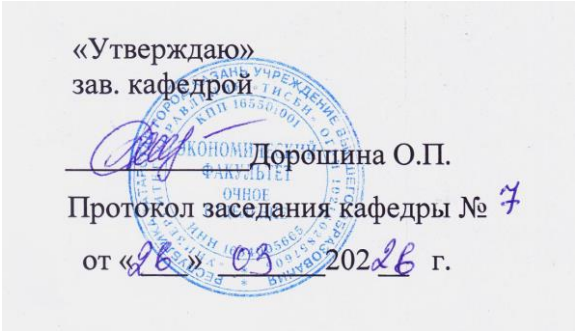
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Финансы и кредит»



Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности
По направлению подготовки	38.04.01 – Экономика
Профиль	Экономика фирмы
Год набора	2025, 2026

Составитель:
канд. экон. наук, доц. Р.Т. Базаров

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. **Цели и задачи учебной дисциплины**

Дисциплина «Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности» входит в цикл специальной подготовки магистра по направлению 38.04.01 «Экономика», призванная расширить и углубить знания студентов в области управления и консультирования. Изучение курса «Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности» преследует цели:

- сформировать представление о консалтинге;
- дать студентам базовые понятия по методике консалтинга;
- подготовить студентов к практической деятельности консалтинга в финансовой деятельности;

В результате изучения дисциплины студент должен:

- иметь представление о сущности финансовых рынках зарубежных стран, их роли и значении в экономике;
- знать сущность консалтинга и их структуру;
- изучить различные методики консалтинга в зарубежных странах;
- приобрести навыки разработки и анализа консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности.

Основными формами освоения дисциплины являются лекции, семинары, практические занятия, самостоятельная работа. Студенты готовят доклады, фиксированные выступления, рефераты, выполняют практические задания.

Самостоятельная работа студентов включает: проработку лекционного материала, подготовку к семинарским и практическим занятиям, выполнение индивидуальных заданий.

Текущий контроль предназначен для проверки хода качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он может проводиться в ходе всех видов занятий в форме, избранной преподавателем.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к факультативам учебного плана подготовки магистра по направлению Экономика

Обеспечивающие учебные дисциплины:

Экономика фирмы (продвинутый уровень)

Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности

3. Требования к результатам освоения дисциплины

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты: способен подготовить плановые задания, проводить исследования экономических показателей и составлять проектные решения для фирмы.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций по учебной дисциплине «Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности» для магистров 38.04.01 «Экономика»

*Аудиторные занятия с применением интерактивных методов (Приложение 3)

Модульная разбивка учебной дисциплины				
Направление Экономика				
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самост оят. работа очное/ заочное	Все го час ов
	Лекции очное/ заочное	Практики очное / заочное		
Модуль 1: «Сущность консалтинга, тенденции и перспективы развития»				
Тема 1: Особенности консалтинга как бизнеса	2/0,5	1/0,5	5/7	8/8
Тема 2: Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	2/0,5	1/0,5	5/7	8/8
Тема 3: Управление консалтинговыми проектами	2/0,5	1/0,5	5/8	8/9
Модуль 2: «Управление консалтинговыми организациями»				
Тема 4: Структурирование консалтинговых организаций	2/0,5	1/0,5	5/8	8/9
Тема 5: Основные понятия и определения управленческого консультирования	2/0,5	1/1	5/8	8/ 9,5
Тема 6: Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	1/0,5	2/1	5/8	8/ 9,5

Тема 7: Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	2/0,5	4/1	6/8	12/ 9,5
Тема 8: Ролевая природа консультирования	2/0,5	4/1	4/6	12/ 9,5
Подготовка к зачету			2/2	2/2
ИТОГО	15/4	15/6	42/62	72

Пояснительная записка
к модульно-тематическому плану
«Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности»
для магистров 38.04.01 «Финансы и кредит»

Данный модульный курс состоит из 2-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 Модуль 1: «Сущность консалтинга, тенденции и перспективы развития» включает в себя две учебные темы.

В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен

- умеет выявлять перспективы развития консалтинга;
- уметь различать классификацию консалтинга и его структуру;
-умеет составлять и обосновать прогноз динамики основных финансово-экономических показателей на микро-, макро- и мезоуровне;

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется тестовым опросом и решением практических задач.

Модуль 2 «Управление консалтинговыми организациями» включает в себя две учебные темы.

В результате изучения третьего модуля студент должен

- умеет формировать источники информации финансовых отчетностей консалтинговых организаций;
- уметь анализировать эффективность введения консалтинговой деятельности;
-умеет управлять консалтинговой деятельности организации.

По результатам освоения модуля студентам ставится тест и устный или письменный опрос.

Данный модульный курс (72 часов) состоит из двух модулей.

Рекомендуемые подходы к обучению

Результаты достигаются через организацию определенного количества учебных занятий в аудитории с использованием мультимедийных, проблемных, бинарных лекций, деловых игр, тренингов, круглых столов и самостоятельной работы.

При изучении данного модульного курса следует руководствоваться законодательными актами, Указами Президента и Правительства РФ, нормативными актами, учебниками (в том числе электронными), монографиями, диссертационными исследованиями, статьями из периодических изданий, справочными изданиями, учебно-методическими комплексами, учебно-методическими пособиями, Internet-ресурсами.

Рекомендуемые формы и методы обучения: групповые, индивидуальные, работа в подгруппах, кейс-стади.

Процедуры оценки образовательных результатов

Студент должен выполнить итоговые задания самостоятельно при минимальной помощи преподавателя. Если студент не подтвердил достижение результатов в процедуре итоговой оценки, он имеет возможность сделать это еще раз.

Для оценки компетентности студента рекомендуется использовать тестовые задания по окончании изучения каждого Модуля. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю 1 – 5 (семестровая оценка), и баллов, набранных непосредственно на зачете.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Модуль 1. «Сущность консалтинга, тенденции и перспективы развития»

Тема 1. Особенности консалтинга как бизнеса

Тема 1. Особенности консалтинга как бизнеса

Общие сведения. Экономическая основа бизнеса консалтинговых фирм. Клиент и консалтинговая фирма. Консультант и консалтинговая фирма. Клиент и консультант.

Тема 2. Основные принципы управления консалтинговой деятельностью

Общие понятия. Определение продукции. Определение базовых клиентов. Новая продукция и исследования. Размер и темп роста организации. Сотрудничество с коллегами. Маркетинговая программа. Тактические приемы маркетинга

Тема 3: Управление консалтинговыми проектами

Подготовка к выполнению проекта. Основы консультирования Факторы прибыльности консалтинговой компании. Себестоимость консалтинговых услуг. Ценовая политика. Формы оплаты консалтинговых услуг. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств и оценка эффективности консалтинговой деятельности.

Модуль 2: «Управление консалтинговыми организациями»

Тема 4: Структурирование консалтинговых организаций

Правовые формы консалтингового бизнеса. Организационные структуры менеджмента-консалтинга и их характеристика. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы.

Тема 5: Основные понятия и определения управленческого консультирования

Основные понятия и определения управленческого консультирования. Цели и задачи управленческого консультирования. Принципы и методы управленческого консультирования. Общие положения. Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Тема 6: Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования

Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования.

Тема 7: Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования

История управленческого консультирования. Управленческое консультирование в России. Становление рынка консультирования в России. Специфика консультационной деятельности в России. Классификация консультационных услуг.

Тема 8: Ролевая природа консультирования

Типы поведения при консультировании. Роли консультанта. Консультант-помощник в решении управленческих проблем. Отбор и окончательный выбор консультанта. Подходы в консультировании. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования Направления консультирования. Эффективность и качество консультирования. Краткая характеристика деловых услуг. Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Модуль 1 «Понятие и виды инвестиций»

Тема 1: Особенности консалтинга как бизнеса

Темы практических и семинарских занятий

1. Консалтинг как вид бизнеса.
2. Современные тенденции развития менеджмент-консалтинга.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные особенности консалтинга как бизнеса.
2. Какие тенденции развития менеджмент-консалтинга Вам известны? Охарактеризуйте их.
3. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиента?
4. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для консультанта?
5. Охарактеризуйте известные Вам модели консалтингового бизнеса.

Тесты

1. Войти в консалтинговый бизнес можно:
а) в качестве мигранта;
б) в качестве наемного работника;
в) в качестве индивидуального предпринимателя;
г) в качестве субподрядчика.
2. Доход консультантов непосредственно зависит от:
а) количества оплачиваемых дней работы;
б) количества не оплачиваемых дней работы;
в) дневной расценки;
г) прибыли консалтинговой фирмы.
3. Консультирование как бизнес подчиняется …основным правилам
а) 2;
б) 3;
в) 4;
г) 5.
4. Отношение числа младших консультантов к числу главных консультантов – это:
а) производительность;
б) прибыльность;
в) леверидж;
г) оптимум.
5. Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса – это… процесс:
а) двухсторонний;
б) трехсторонний;
в) четырехсторонний;
г) односторонний.

Тема 2. Основные принципы управления консалтинговой деятельностью

Темы практических и семинарских занятий

1. Консалтинг как сфера деловой активности.
2. Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы.

Контрольные вопросы:

1. Какие тенденции в развитии бизнеса оказывают наибольшее влияние на менеджмент-консалтинг?
2. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиентов?
3. Проранжируйте перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиентов по степени важности.
4. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для консультантов?
5. Какие причины обуславливают целесообразность использования консалтинговых услуг в современном бизнесе?

Темы практических и семинарских занятий

1. Факторы, способствующие развитию менеджмент-консалтинга в РФ
2. Факторы, препятствующие развитию менеджмент-консалтинга в РФ

Контрольные вопросы

1. Назовите правила поведения консультантов по отношению друг к другу.
2. Каким образом связаны между собой менеджмент-
консалтинг и аутсорсинг?
3. Какой стиль управления характерен для консалтинговых фирм?
4. Перечислите элементы стратегии консультирующей организации.
5. Назовите критерии выбора базовых клиентов консалтинговой фирмы.

Тесты

1. Оптимальная доля работы консалтинговой фирмы с государственным сектором составляет:
а) 10…20%;
б) 20…30%;
в) 30…40%;
г) 40…50%.
2. Для консалтинга характерна ориентация на:
а) выполнение проекта;
б) людей;
в) выполнение проекта и людей.
3. Мелкие консалтинговые фирмы:
а) самостоятельно ведут разработки новых услуг;
б) подключаются к исследованиям в вузах;
в) покупают новые управленческие технологии;
г) не обновляют свои услуги.
4. Консалтинговые фирмы:
а) могут изменять свою стратегию более гибко, чем промышленные предприятия;
б) должны придерживаться консервативного подхода к
стратегии;
в) не используют принципы стратегического управления.
5. Крупные консалтинговые фирмы:
а) всегда реализуют проекты самостоятельно;
б) при необходимости прибегают к услугам субподрядчиков;

в) стремятся реализовывать проекты в сотрудничестве с другими крупными фирмами.

Тесты

1. Перевод на аутсорсинг все большего количества операций:
а) способствует развитию менеджмент-консалтинга;
б) препятствует развитию менеджмент-консалтинга.
2. Клиенты обращаются к консультанту для:
а) экономии времени;
б) компенсации недостатка опыта;
в) получения объективного мнения со стороны;
г) все вышеперечисленное верно;
д) правильного варианта ответа не предложено.
3. Преимуществом использования услуг профессиональных консультантов является:
а) возможность экспертизы;
б) получение новых идей;
в) ускорение решения проблем;
г) все вышеперечисленное верно;
д) правильного варианта ответа не предложено.
4. Какими преимуществами обладает консалтинг как профессия?
а) автономность и независимость;
б) гибкое управление рабочим временем;
в) предпринимательская свобода и креативность;
г) все вышеперечисленное верно;
д) правильного варианта ответа не предложено.
5. Консалтинг как бизнес характеризуется:
а) низкими входными барьерами;
б) высокими входными барьерами.

Контрольные вопросы:

1. Назовите специфические свойства консалтинговой услуги.
2. Перечислите разделы маркетинговой программы консалтинговой фирмы.
3. Раскройте сущность SMART-характеристики.
4. Какие тактические приемы маркетинга консалтинговых услуг Вы знаете?
5. В чем суть правила «малинового варенья» Д. Уайнберга?

Тесты

1. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:
а) неосязаемость;
б) несохраняемость;
в) непостоянство качества;
г) все вышеперечисленное.
2. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:
а) определение стратегии;
б) постановка шести- и двенадцатимесячных целей;
в) выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей;

г) анализ текущей ситуации.
3. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:
а) выявление ресурсов;
б) реализация плана;
в) мониторинг результатов работы и корректировка плана;
г) разработка маркетингового плана на год.
4. Какие приемы маркетинга консалтинговых услуг являются наиболее эффективными?
а) выступления на отраслевых встречах клиентов;
б) общественная активность;
в) прямая рассылка;
г) реклама.
5. В консалтинге более эффективны маркетинговые приемы, которые предполагают:
а) письменные коммуникации;
б) личные коммуникации.

Тема 3: Управление консалтинговыми проектами

Темы практических и семинарских занятий

1. Календарное планирование задания.
2. Документационное обеспечение консалтингового проекта.

Контрольные вопросы:

1. В каких единицах в консалтинге измеряется объем задания?
2. Какую основную функцию выполняет куратор проекта со стороны клиента?
3. С какой целью проводится инструктивное совещание консультантов?
4. Что такое извещение о проекте?
5. Какие данные включаются в резюме проекта?

Тесты

1. Для регистрации действий консультанта, событий и данных используется:
а) дневник проекта;
б) резюме проекта;
в) извещение о проекте;
г) отчет по проекту.
2. По окончании проекта составляется:
а) дневник проекта;
б) резюме проекта;
в) извещение о проекте;
г) отчет по проекту.
3. Для информирования всех отделов консультационной фирмы о проекте используется:
а) дневник проекта;
б) резюме проекта;
в) извещение о проекте;
г) отчет по проекту.

4. Какие расходы консультанта обязан возмещать клиент?
а) текущие;
б) постоянные;
в) переменные;
г) предусмотренные договором.
5. План проекта может быть представлен в виде:
а) диаграммы;
б) гистограммы;
в) таблицы;
г) в любом виде.

Контрольные вопросы:

1. Что является основным критерием доходности консалтинговой компании?
2. Каковы основные подходы к увеличению доходности фирмы?
3. Как определяется себестоимость консалтинговых услуг?
4. Каковы правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг.
5. Какие формы оплаты консалтинговых услуг Вам известны?

Тесты

1. Конечным критерием доходности консалтинговой организации является:
а) количество обслуженных клиентов;
б) количество выполненных договоров;
в) выручка консалтинговой компании;
г) прибыль, приходящаяся на одного партнера.
2. Прибыльность консалтинговых организаций зависит от:
а) доходности;
б) производительности;
в) рычага;
г) финансовой отчетности.
3. Влияют ли рост и размер консалтинговой организации на ее доходность?
а) да;
б) нет;
в) иногда.
4. Услуга, непосредственно выполняемая для конкретного клиента на контрактной основе, это:
а) непосредственно неоплачиваемая услуга;
б) неоплачиваемая услуга;
в) оплачиваемая услуга;
г) безвозмездная услуга.
5. Отношение общего дохода консультанта к оплачиваемым дням – это:
а) зарплата консультанта;
б) прибыль консалтинговой организации;
в) гонорар консультанта на единицу времени;
г) стоимость консалтинговой услуги.
6. Известны … формы оплаты консалтинговых услуг:
а) 1;

б) 2; в) 3;
г) 4.
7. Цена консалтинговой услуги может определяться:
а) исходя из прейскуранта на услуги;
б) с учетом внешних факторов;
в) с учетом внутренних факторов;
г) спонтанно.
8. Возможна ли выплата гонорара консультанта по частям?
а) да, если можно разделить его работу на этапы;
б) да;
в) нет.
9. На ставки гонорара консультанта оказывают влияние:
а) его опыт и должность;
б) рекомендованный уровень гонораров;
в) местонахождение консалтинговой организации;
г) сложность консалтингового проекта.
10. К методам начисления гонорара относятся:
а) аккордный гонорар;
б) процентный гонорар;
в) гонорар по абонентскому соглашению;
г) завышенный гонорар.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику операционного рабочего плана консалтинговой фирмы.
2. Дайте характеристику операционного бюджета консалтинговой фирмы.
3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Каковы основные методы мониторинга консалтинговой деятельности?
5. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы?

Тесты:

1. Операционный рабочий план и бюджет консалтинговой фирмы составляются:
а) ежедневно;
б) ежемесячно;
в) ежеквартально;
г) ежегодно.
2. Основным средством для контроля финансовой деятельности фирмы является:
а) операционный финансовый план;
б) операционный бюджет;
в) прибыль;
г) анализ баланса.
3. Единицей типовой структуры доходов и расходов консалтинговой фирмы является:
а) статья;
б) строка;
в) показатель;

г) счет.
4. Основной статьей расходов консалтинговой фирмы является:
а) арендная плата;
б) накладные расходы;
в) зарплата персонала;
г) командировочные расходы.
5. Способами контроля консалтинговой деятельности являются:
а) мониторинг;
б) коучинг;
в) оценка;
г) аутсорсинг.
6. Основным методом контроля выполнения договорных обязательств является:
а) кеш-фло анализ;
б) сравнительный анализ;
в) АВС анализ;
г) корреляционный анализ.
7. Бенчмаркинг – это:
а) метод сравнения с эталонами;
б) маркетинговая стратегия;
в) метод статистического анализа;
г) вероятностный метод.
8. Оперативные проверки преимущественно бывают:
а) ежемесячными;
б) ежедневными;
в) ежеквартальными;
г) ежегодными.
9. Показатели прибыльности фирмы и структуры ее персонала отслеживаются в процессе:
а) ежегодной проверки;
б) ежедневной проверки;
в) ежемесячной проверки;
г) ежеквартальной проверки.
10.Оценку эффективности деятельности консалтинговой фирмы можно проводить:
а) по консалтинговым проектам;
б) по отдельным консультантам;
в) по подразделениям фирмы;
г) по результатам деятельности фирм – конкурентов.

Модуль 2: «Управление консалтинговыми организациями»

Тема 4: Структурирование консалтинговых организаций

Темы практических и семинарских занятий

1. Выбор организационно-правовой формы консультирующей организации.
2. Дизайн и проектирование организационной структуры управления консалтинговой фирмы.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные правовые формы консалтинговой деятельности?
2. Каковы отличительные особенности консалтинговых корпораций?
3. Каковы различия между матричной и плоской организационной структурой консалтинговой фирмы?
4. Охарактеризуйте структуру высшего руководства консалтинговой фирмы.
5. Охарактеризуйте структуру операционного ядра консалтинговой фирмы.

Тесты:

1. По формам собственности выделяют:
а) индивидуальное предпринимательство;
б) частное предпринимательство;
в) коллективное предпринимательство;
г) западное предпринимательство.
2. По субъектам предпринимательской деятельности выделяются:
а) физические лица;
б) юридические лица;
в) государственные предприятия;
г) зарубежные предприятия.
3. Наибольшее распространение в консалтинговом бизнесе получили:
а) единоличное владение;
б) партнерство (товарищество);
в) корпорация;
г) коммандитное товарищество.
4. Индивидуальная ответственность за бизнес присуща:
а) партнерству;
б) корпорации;
в) единоличному владению;
г) транснациональной корпорации.
5. Структуры управления консалтинговым бизнесом могут быть:
а) плоскими;
б) матричными;
в) международными;
г) национальными.
6. Плоская организационная структура консалтинговой фирмы может быть:
а) линейной;
б) линейно – функциональной;
в) матричной;
г) дивизиональной.
7. Матричная организационная структура консалтинговой фирмы может быть:
а) целевой;
б) линейной;
в) проектной;

г) функциональной.
8. Состав высших органов управления консалтинговой фирмы определяется:
а) желанием учредителей;
б) уставом фирмы;
в) приказом руководителя фирмы;
г) штатным расписанием фирмы.
9. Ключевая должность в иерархии управления консалтинговой фирмы:
а) председатель совета учредителей;
б) директор;
в) генеральный директор;
г) руководитель подразделения.
10. Юридический субъект, существующий отдельно от владельцев, не несущих личной ответственности за его обязательства и долги – это
а) партнерство;
б) единоличное владение;
в) корпорация;
г) не знаю.

Тема 5: Основные понятия и определения управленческого консультирования

Темы практических и семинарских занятий

1. Роль деловых услуг в современном бизнесе.
2. Соотношение подходов к определению управленческого консультирования.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».
2. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.
3. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
4. Как определяется управленческое консультирование с
позиций профессионального подхода?
5. Что является целью управленческого консультирования?
6. Перечислите задачи управленческого консультирования.
7. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
8. Что понимается под «партисипативным» консультированием?
9. Сформулируйте цель консультирования.
10. Сформулируйте главную задачу консультирования.
11. Назовите виды типовых задач консультирования.
12. Приведите примеры по каждому типу задач.
13. Кому следует заниматься консультированием?
14. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
15. Дайте характеристику каждому подходу.
16. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?

17. Какой, по-вашему, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики? Почему?
18. Что является продуктом консультационной деятельности?
19. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению ФЕАКО)?
20. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.
21. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
22. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?
23. Кто является участником процесса консультирования?
24. Раскройте понятие «процесс консультирования».
25. Назовите участников процесса консультирования.

Тесты:

1. В чем состоит назначение консультирования?
а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
б) в принятии за клиента управленческих решений;
в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
а) эффективность;
б) неопределенность;
в) независимость;
г) компетентность.
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование"?
а) один;
б) два;
в) три;
г) четыре.
4. Консультирование с позиций функционального подхода – это:
а) четкое выполнение консультантом всех работ по до-
говору с клиентом;
б) любая форма оказания помощи клиенту;
в) приход консультанта на объект консультирования;
г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
5. Консультирование с позиций профессионального подхода –это:
а) консультативная служба, работающая по договору на
оказание консультационных услуг;
б) союз профессионалов-консультантов;
в) общество независимых экспертов;
г) фирма, работающая в сфере услуг.
6. Управленческое консультирование – это понятие:
а) плановой экономики;
б) экономики переходного периода;
в) рыночной экономики;

г) нестабильно развивающейся экономики.
7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
а) отрасль инфраструктуры;
б) область деятельности;
в) сферу действий;
г) направление развития.
8. Предметом консультирования являются:
а) экономика;
б) управление;
в) экономика и управление;
г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. Основной задачей консультирования являются:
а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
б) обучение клиента;
в) спасение клиента от банкротства;
г) управление клиентом.
10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
а) реформирование государственной структуры;
б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

Тема 6: Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования

Темы практических и семинарских занятий

1. Экспертное консультирование как подход к решению конкретных управленческих задач.
2. Процессное консультирование как подход к развитию организации.

Контрольные вопросы:

1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним.
4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?

8. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?
9. Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?

Тесты:

1. Процесс консультирования:
а) совместная деятельность консультанта и клиента в целях решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.
2. Кто является субъектом консультирования?
а) клиенты;
б) внешние консультанты;
в) внутренние консультанты;
г) западные консультанты.
3. Объектами консультирования могут являться:
а) частные и государственные предприятия;
б) зарубежная консультационная организация;
в) отечественная консультационная организация;
г) ассоциация консультантов.
4. Консультант – это:
а) аудитор;
б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной ситуации;
в) специалист, имеющий управленческое образование;
г) специалист, имеющий экономическое образование.
5. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:
а) широкий кругозор;
б) ораторские навыки;
в) независимый взгляд на компанию со стороны;
г) умение принимать решения.
6. Эффективный консультант должен:
а) жестко критиковать своих конкурентов в целях завоевания клиента;
б) владеть педагогикой и риторикой;
в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
7. Одиночный консультант – это:
а) консультант без образования юридического лица;
б) одинокий человек;
в) индивидуалист;
г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

8. Условием оказания консультационной помощи является:
а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
б) желание консультанта;
в) желание клиента;
г) директивное предписание.
9. Основным фактором производства консультационных услуг является:
а) интеллектуальный капитал;
б) ораторское искусство;
в) гибкость и легкая адаптивность;
г) знание иностранных языков.
10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
а) этапа, фазы, стадии;
б) стадии, этапа, процедуры;
в) фазы, стадии, процедуры;
г) процедуры, стадии, этапа.

Тема 7: Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования

Темы практических и семинарских занятий

1. История развития управленческого консультирования.
2. История развития рынка консалтинговых услуг в РФ.

Контрольные вопросы:

1. Какова специфика консультационной деятельности в России?
2. На какие две группы можно разделить проблемы российских предприятий?
3. Перечислите типичные проблемы российских предприятий.
4. Какое название в период своего зарождения носило понятие «управленческое консультирование»?
5. Перечислите основные причины обращения руководителей российских предприятий к услугам консультантов.
6. Назовите два основных вида классификации консультационных услуг? Дайте краткую характеристику каждого из них.
7. Какие основные группы консультационных услуг существуют в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?
8. Какие зарубежные консультационные компании представлены в России?
9. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консультирования в мире?
10. Назовите пионеров движения научного управления.
11. Откуда было взято начало управленческого консультирования в СССР?
12. Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?
13. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
14. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
15. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?

16. Какие можно выделить виды консультирования, с точки зрения метода консультирования?

Тесты:

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
а) менеджмент-консалтинг;
б) организация производства;
в) служба скорой помощи;
г) управление-сервис.
2. «Золотые годы» управленческого консультирования – это:
а) 1930…1940 гг.;
б) 1950…1960 гг.;
в) 1980…1990 гг.;
г) 1990…2000 гг.
3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
а) созданием большого количества консультационных компаний;
б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
в) большими накоплениями консультантов;
г) появлением на рынке консультационных услуг.
4. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?
а) Deloitte&Touche;
б) KPMG;
в) Ernst&Young;
г) PriceWaterhouseCoopers.
5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
а) только компании «большой четверки»;
б) компании «большой четверки» и несколько десятков
западных и российских компаний;
в) только российские компании;
г) только ассоциации консультантов.
6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:
а) высокая стоимость услуг;
б) новая деловая и общая культура;
в) хорошее владение методикой консультирования;
г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг
большую долю составляет:
а) консалтинг;
б) аудит;
в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
г) по-разному.

8. После кризиса августа 1998 г. на российском рынке стало лидировать консультирование:
а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
в) по проведению рекламных мероприятий;
г) по оптимизации налогообложения.
9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние
10 лет обусловлен:
а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
г) модой.
10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?
а) да;
б) нет;
в) раньше – да; сейчас – нет;
г) не знаю.
11. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские
консультанты, является:
а) малочисленная клиентная база;
б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
г) конкуренция.
12. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:
а) удовлетворение потребностей клиента;
б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
в) поставку экспертных знаний клиенту;
г) получение оплаты по договорам.
13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
а) АКЭУ;
б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
в) ФЕАКО;
г) АКУОР.
14. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:
а) Москва и Санкт-Петербург;
б) Москва и Новосибирск;
в) Санкт-Петербург и Самара;
г) Ярославль.
15. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:
а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);

г) консультационным компаниям.
16. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:
а) на уровне, принятом в их странах;
б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
г) по-разному.

Тема 8: Ролевая природа консультирования

Темы практических и семинарских занятий

1. Роли консультанта и их реализация
2. Использование элементов деловой игры в процессе консультирования

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Какие роли исполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
3. От чего зависит ролевая природа консультанта?
4. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
5. Какие роли может играть консультант?
6. Перечислите направления деятельности консультанта по ресурсам.
7. Перечислите направления деятельности консультанта по процессу.
8. Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?
9. Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие навыки необходимы консультанту для исполнения этой роли?
10. Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.
11. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента.
12. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта.

Тесты:

1. Ролевая природа консультанта зависит от:
а) социального происхождения консультанта;
б) профиля консультанта;
в) личностных качеств консультанта;
г) ожиданий компании-клиента;
д) сложившейся в компании ситуации.
2. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:
1. Консультант по ресурсам А Б В
2. Консультант по процессу А Б В
а) сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

б) действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.
в) помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.
3. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
а) да;
б) нет;
в) иногда;
г) по ситуации.
4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:
а) эксперт;
б) начальник;
в) агитатор;
г) помощник;
д) преподаватель;
е) ученик;
ж) подчиненный;
з) посредник;
и) стратег.
5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:
а) преподаватель;
б) коллега;
в) эксперт;
г) стратег.
6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
а) экспертную;
б) процессную;
в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
г) это не их вопрос.
7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
1. Консультант-агитатор;
2. Консультант-стратег;
3. Консультант-преподаватель;
4. Консультант-посредник;
а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;
б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;
в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;
г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.
8. Выбор консультанта руководством российского предприятия
осуществляется следующим путем:
а) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих
проблем;

б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;
в) на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз (ес), европейский банк реконструкции и развития (ебрр);
г) по знакомству.
9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:
а) стоимость оказываемых услуг;
б) технические (содержательные) предложения консультантов;
в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные
условия для выполнения консультационного проекта;
г) имидж консультанта.
10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
а) экспериментальная апробация всех возможных вари-
антов решения проблемы в организации;
б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества _____с ним;
в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- изучить решения типовых задач;
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов и задач, аналогичным задачам домашних заданий. Они оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий. Выше по разделам приводились примерные варианты контрольных заданий.

Для более глубокого освоения дисциплины студентам рекомендуется больше решать задач из базового учебного пособия и задачника с тестами из списка основной литературы. На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем. Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Объект и предмет и метод управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга.
2. Цели и задачи дисциплины. Междисциплинарные связи.
3. Теории управленческого консалтинга.
4. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.
5. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.
6. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
7. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
8. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
9. Управленческий консалтинг в развитых капиталистический странах в 50-е 80 - е годы XX-го века.
10. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга по различным сферам деятельности и секторам экономики.
11. Основные стадии консультационного процесса. Формы и методы диагностики проблем организации - заказчика.
12. Особенности консультирования в кризисной ситуации.
13. Виды управленческого консалтинга (рекомендательный, процессуальный консалтинг, сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга).
14. Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга.
15. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
16. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
17. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
18. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
19. Роли консультанта.
20. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга.
21. Партнерские отношения «клиент - консультант».
22. Регламент отношений «клиент-консультант».
23. Понятие стабильности и динамики организации.
24. Гомеостаз и развитие организации. Источники организационных изменений.
25. Организационная нестабильность и ее основные формы.
26. Цикличность как форма организационного развития.
27. Теории организационных циклов. Фазы организационного цикла.

28. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения. Источники развития организации.
29. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.
30. Феномен руководства и лидерства. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.
31. Типичные ошибки руководителя этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
32. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
33. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
34. Различные уровни организационных изменений.
35. Понятие управленческой и корпоративной культуры.
36. Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации.
37. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры.
38. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы).
39. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
40. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие и узкоспециализированные фирмы.
41. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса
42. Особенности качества консалтинговых услуг. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг.
43. Основные причины отсутствия надлежащего качества консалтинговых услуг.
44. Оценка качества консалтинговых услуг.
45. Оценка консультанта.
46. Оценка человеческого фактора.
47. Оценка эффективности управленческого консультирования.
48. Инновационные проекты и управленческое консультирование.
49. Ценообразование на консалтинговые услуги.
50. Основные факторы определяющие цены на консалтинговые услуги.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература:

1. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 406 c. — ISBN 978-5-394-05308-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144013.html (дата обращения: 10.04.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Сударьянто, Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России [Электронный ресурс] : учебное пособие / Я. П. Сударьянто, А. В. Гуреев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2018. — 239 c. — 978-5-394-02193-0. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/85191.html
3. Анализ влияния цифровых технологий на финансовую устойчивость российских компаний : монография / С. В. Земляк, Е. В. Ганичева, О. М. Гусарова [и др.] ; под редакцией С. В. Земляк. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 146 c. — ISBN 978-5-394-05851-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136445.html

Дополнительная литература:

1. Яковенко Н.Н Стратегия консалтинговой фирмы. Особенности разработки и осуществления [Электронный ресурс]: монография/ Яковенко Н.Н, Яковенко А.С.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2021.— 103 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62868.html.— ЭБС «IPRbooks»
2. Сударьянто Я.П. Международный рынок консалтинговых услуг в России [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сударьянто Я.П., Гуреев А.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 239 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14612.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
3. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 212 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60539.html.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.Богдан С.В.
4. Основы экспертно-консультационной деятельности и социально-культурного консалтинга [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие по направлению подготовки 071800 Социально-культурная деятельность, квалификация (степень) «магистр»/ Богдан С.В., Семенова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Челябинск: Челябинский государственный институт культуры, 2013.— 91 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/56470.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

Интернет-ресурсы:

1. http://www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

2. http://www.e-rej.ru – официальный сайт журнала «Российский экономический Интернет Журнал».

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления "ТИСБИ".

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 60 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка сформированности результатов в части дисциплины «Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ООП ВО) (от 60 до 70 баллов)	- знать источники информации финансовых отчетностей консалтинговых организаций; - знать основные понятия, характеризующие финансовую деятельность консалтинга; -уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для управления консалтинговой деятельности;	Выступление на семинаре Реферат, эссе и др. творческие работы Контрольная работа Тестирование Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	- знать источники информации финансовых отчетностей консалтинговых организаций; - знать основные понятия, характеризующие финансовую деятельность консалтинга; -уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для управления консалтинговой деятельности; - уметь анализировать эффективность введения консалтинговой деятельности; - владеть методикой анализа консалтинговой деятельности;	Выступление на семинаре Реферат, эссе и др. творческие работы Контрольная работа Тестирование Зачет
3	**Повышенный**	- знать источники информации финансовых	Выступление на семинаре

	уровень (относительно порогового уровня) (От 86 до 100 баллов)	отчетностей консалтинговых организаций; - знать основные понятия, характеризующие финансовую деятельность консалтинга; -уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для управления консалтинговой деятельности; - уметь анализировать эффективность введения консалтинговой деятельности; - владеть методикой анализа консалтинговой деятельности; -владеть навыками составления и обосновать прогноз динамики основных финансово-экономических показателей на микро-, макро- и мезоуровне; -владеть навыками управления консалтинговой деятельности.	Реферат, эссе и др. творческие работы Контрольная работа Тестирование Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности», а именно: Макроэкономика, Эконометрика, Стратегический менеджмент и маркетинг.
Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных факторов, их анализ и определения путей повышения экономической эффективности, полученных в результате анализа.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа разбивается на три команды. Каждая команда обеспечивается необходимой документацией. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников команд.

По каждому пакету документов участники команд пишут пояснительную записку, включающую цель, основные задачи, экономический анализ ситуации, выявление резервов повышения экономической эффективности. В результате каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Финансы и кредит»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Методика консалтинга по совершенствованию финансовой деятельности»

направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Профиль Экономика фирмы

Год набора 2025, 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Реферат, эссе и др. творческие работы
      2.1.3 Контрольная работа
      2.1.4 Тестирование

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **сформированные результаты**	
Формы текущего контроля	
выступление на семинаре	У
реферат, эссе, творческие задания и др.	У
Контрольная работа	У
тестирование письменное	У
Формы промежуточного контроля	
Зачет	У

У- умения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам организации денежно-кредитных отношений.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

1. Дайте характеристику операционного рабочего плана консалтинговой фирмы.
2. Дайте характеристику операционного бюджета консалтинговой фирмы.
3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Каковы основные методы мониторинга консалтинговой деятельности?
5. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы?
6. Выбор организационно-правовой формы консультирующей организации.
7. Дизайн и проектирование организационной структуры управления консалтинговой фирмы.

Контрольные вопросы:

8. Каковы основные правовые формы консалтинговой деятельности?
9. Каковы отличительные особенности консалтинговых корпораций?
10. Каковы различия между матричной и плоской организационной структурой консалтинговой фирмы?
11. Охарактеризуйте структуру высшего руководства консалтинговой фирмы.
12. Охарактеризуйте структуру операционного ядра консалтинговой фирмы.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2 Реферат, эссе, творческие задания и др.

Примерные темы рефератов

1. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».
2. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.
3. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
4. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
5. Что является целью управленческого консультирования?
6. Перечислите задачи управленческого консультирования.
7. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
8. Что понимается под «партисипативным» консультированием?
9. Сформулируйте цель консультирования.
10. Сформулируйте главную задачу консультирования.
11. Назовите виды типовых задач консультирования.
12. Приведите примеры по каждому типу задач.
13. Кому следует заниматься консультированием?
14. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
15. Дайте характеристику каждому подходу.
16. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?
17. Какой, по-вашему, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики? Почему?
18. Что является продуктом консультационной деятельности?
19. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению ФЕАКО)?

20. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.
21. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
22. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?
23. Кто является участником процесса консультирования?
24. Раскройте понятие «процесс консультирования».
25. Назовите участников процесса консультирования.

Критерии оценивания

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над рефератом. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата.

Критерии оценивания	Баллы
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.	90-100
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.	80-89
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.	66-79
Реферат представлен, но тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-65

2.1.3. Контрольная работа

Задача 1. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия приведена в таблице. С помощью балансового метода и МЦП определите влияние каждого фактора на объем реализации продукции данного предприятия.

Показатели	Обоз-е	Значения,т.р.		Изменение +,-	Отклонение,(Δ)
		План	Факт		
Остатки готовой продукции:					
на начало периода	ОГПнп	200	200	*0*	*0*
на конец периода	ОГПкп	195	187	*8*	*-8*
Выпуск ГП	ГП	9000	12000	*3000*	*3000*
Остатки отгруженной продукции на нач.п.	ОПнп	156	260	*104*	*+104*
Остатки отгруженной продукции на кон.п.	ОПкп	200	300	*100*	*-100*
Реализованная продукция	*РП*	*8951*	*11947*	*2996*	*2996*

Решение: РП = ГП +(ОПнп – ОПкп)+(ОГПнп-ОГПкп)

1. МЦП

РПпл = 9000+(156-200)+(200-195) = 8951

ПРгп = 12000+(156-200)+ (200-195) = 11951

РПопнп = 12000+(260-200)+(200-195) = 12055

РПопкп = 12000+(260-300)+(200-195) = 11955

РПогпнп = 12000+(260-300)+(200-195) = 11955

РПф = 12000+(260-300)-(200-187) = 11947

ΔРПгп = 11951 – 8951 = 3000
ΔРПопнп = 12055-11951 = 104
ΔРПопкп = 11955 – 12055 = - 100
ΔРПгпннп = 11955-11955 = 0
ΔРПгпнкп = 11947-11955 = -8
ΔРПобщ = 11947 – 8951 = 2996

Объем реализованной продукции возрос по сравнению с запланированным на 2296 т.рублей, в основном за счет увеличения выпуска готовой продукции и увеличения отгруженной продукции на начало периода(+3104 т. рублей). Отрицательное влияния на объем реализации оказало снижение отгрузки продукции на конец периода, что в свою очередь вызвало прирост готовой продукции на складе(- 108 т. рублей).

2. *Балансовый метод может использоваться при проверке правильности определения влияния разных факторов на прирост величины результативного показателя. Алгебраическая сумма величины влияния отдельных факторов должна соответствовать величине общего прироста результативного показателя*. ∑Δi = Δобщ 2296 = 3000+104-100-8

Задача 2. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия приведена в таблице. С помощью балансового метода и МЦП определите влияние каждого фактора на объем реализации продукции данного предприятия, укажите резервы роста объема реализации.

Показатели	Обоз-е	Значения,т.р.		Изменение (Δ)
		План	Факт	
Прирост ГП на складе (кп-нп)	Δ ГП	15	10	*5*
Выпуск ГП	ГП	7000	10000	*3000*
Отгружено продукции на нач.п.	ОПнп	100	160	*+60*
Отгружено продукции на кон.п	ОПкп	200	100	*-100*
Реализованная продукция	*РП*	*7285*	*10250*	*3165*

Решение: ***РП = ГП +(ОПнп – ОПкп)± Δ ГП (общая формулировка)***

РП = ГП +(ОПнп – ОПкп) -Δ ГП

$РП_{ПЛ}$ = 7000 + 200 + (100 – 15) = 7285.
$РП_{Ф}$ = 10000 + 100+(160 -10) = 10250.
Изменение ОП, ГП = нп-кп
Прирост ΔОП, ГП = кп-нп

Задача 3. Провести анализ по выполнению плана по РП (принята учетная политика по поступлению средств) по следующим данным:

Показатели	Обоз-е	План	Факт	Δ	Влияние на показатель
Выпуск продукции, т.р.	ВП	19600	20100	*500*	*2,55%*
Прирост запасов продукции на складе, т.р.	ЗΔ	40	110	*-70*	*- 0,358%*
Прирост продукции в отгрузке, т.р.	ΔОП	60	120	*-60*	*- 0,307%*
Прирост нереализованной продукции на складе, т.р.	ΔНП	70	40	*-30*	*- 0,153%*
Реализованная продукция, т.р	*РП*	*19570*	*19910*	*340*	*1,7%*

Для анализа реализации продукции используем следующую факторную модель:

РП = ВП - ЗΔ + Δ ОП - ΔНП

$РП_{ПЛ}$ = 19600 – 40 + 70 – 60 = 19570

$РП_{ВП}$ = 20100 – 40 + 70 – 60 = 20070

$РП_{З\Delta}$ = 20100 – 110 + 70 – 60 = 20000

$РП_{\Delta ОП}$ = 20100 – 110 + 40 – 60 = 19970

$РП_{Ф}$ = 20100 – 110 + 40 – 120 = 19910.

$\Delta РП_{ВП}$ = 20070 – 19570 = 500

$\Delta РП_{З\Delta}$ = 20000 – 20070 = -70

$\Delta РП_{\Delta ОП}$ = 19970 -20000 = -30

$\Delta РП_{\Delta ОП}$ = 19910 – 19970 = -60

$\Delta РП_{ОБЩ}$ = 500 + -70 + -30 + -60 = 340.

Задача 4. Провести анализ по выполнению плана по РП (принята учетная политика по поступлению средств) по следующим данным:

Показатели	Обоз-е	План	Факт	Δ	Влияние на показатель
Выпуск продукции,т.р.	ВП	19400	20000	*+600*	*3,11%*
Прирост запасов продукции на складе, т.р.	ΔЗ		170	*-170*	*- 0,88%*
Прирост продукции в отгрузке, т.р.	ΔОП	60	130	*-70*	*- 0,36%*
Прирост нереализованной продукции на складе, т.р.	ΔНП	70	40	*+30*	*+ 0,16%*
Реализованная продукция, т.р.	*РП*	*19390*	*19920*	*530*	*+2,73%*

Укажите резервы роста объема реализации.

Для анализа реализации продукции используем следующую факторную модель:

РП = ВП±ΔЗ ± ΔОП ±ΔНП (общее)

РП = ВП -ΔЗ+ΔОП- ΔНП

Расчет влияния факторов на прирост реализованной продукции производим способом цепных подстановок

РПпл = 19390 т.р.
РПвп = 20000+60-70=19990
РПз = 20000-170+60-70=19820
РПоп = 20000-170+130-70=19890
РПф = 20000-170+130-40=19920

ΔРПвп =19990 – 19390 = 600,
ΔРПз =19820- 19990 = -170,
ΔРПоп = 19890 – 19820 = +70,
ΔРПнп = 19920 – 19890 = +30
∑Δi = 600 + -170 + 70 + 30 = 530.

Определяем влияние на объем реализации четырех факторов

- Перевыполнение плана
  Δi/РПпл*100 (600 /19390*100 = 3,09%)
- Сверхплановое увеличение запасов на складе
  -170 /19390*100 =-0,88%
- Сверхплановое увеличение продукции в отгрузке
  70 /19390*100 =+0,36%
- Уменьшение нереализованной продукции на складе
  30 /19270*100 =+0,16%

В целом объем реализации возрос на 2,03% в основном за счет перевыполнения плана по выпуску продукции. Отрицательное отклонение можно считать резервом предприятия по увеличению реализации. (Причины неритмичный выпуск, некомплектность, замедленный расчет за отгрузку, задержка платежных документов и т.д.)

Задача 5. В таблице представлены исходные данные для проведения факторного анализа объема валовой продукции, используя СЦП и индексный метод.

Показатель	Обоз-е	План	Факт	Отклонение	% выпол плана
1. Валовая продукция, млн. руб	ВП	160000	240000	*+80000*	*150*
2.Среднегод-я числ-сть раб-х,чел	ЧР	1000	1200	*+ 200*	*120*
3. Среднегодовая выработка 1 рабочего, млн. руб.	ГВ	160	200	*+ 40*	*125*

1.Объем валовой продукции (ВП) зависит от 2 основных факторов: численности рабочих и среднегодовой выработки. Алгоритм расчета способом цепной подстановки для этой модели: **ВП = ЧР *ГВ**

ВПпл = ЧРпл *ГВпл = 1000*160 = 160000 млн. руб.
ВП` = ЧРф *ГВпл = 1200*160 = 192000 млн. руб.
ВПф = ГВф * ЧРф =1200*200=240000 млн.руб.

Как видим, второй показатель ВП отличается тем, что при его расчете принята фактическая численность в место запланированной. Значит, за счет увеличения кол-ва рабочих выпуск продукции увеличился на 32 000 рублей. ΔВПчр = 192000–160000 = 32 000 млн. руб.

Третий показатель отличается от второго тем, что при расчете его величины численность рабочих принята по фактическому уровню в место планового. Отсюда за счет повышения производительности труда объем валовой продукции увеличился на 48000 млн. руб.

ΔВПгв = 240000 – 192000 = 48000 млн. руб.

Таким образом, перевыполнение плана по объему валовой продукции явилось результатом влияния следующих факторов:

а) увеличения численности рабочих + 32000 млн. руб.

б) повышения уровня ПТ + 48000 млн. руб.

Итого: + 80000 млн. руб.

Алгебраическая сумма влияния факторов обязательно д.б. равна общему приросту результативного показателя: ΔВПчр + ΔВПгв = ΔВПобщ.

2.Индексный метод.

Индексный метод основан на относительных показателях динамика, пространственных сравнений, выполнения плана, выражающих отношение фактического уровня анализируемого показателя в отчетном периоде к его уровню в базисном периоде (или к плановому или к др. объекту).

В нашем примере объем валовой продукции можно представить в виде произведения численности рабочих и их среднегодовой выработки. Следовательно, индекс валовой продукции Івп будет равен произведению индекса численности рабочих Ічр и индекса среднегодовой выработки Івр

Критерии оценивания выполнения контрольной работы

Результат	Балл
Задания решены с несущественными погрешностями и ответ верный по 5 заданиям из 5	100-90
Задания решены правильно по 4 заданиям из 5	80-89
Задания решены правильно и ответ верный по 3 заданиям из 5	70-79
Задания решены правильно и ответ верный по 2 заданиям из 5	60-69
Задания решены правильно и ответ верный по 1 заданиям из 5	Менее 60

2.1.4. Тестирование

Вариант 1

1. Процесс консультирования
совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения

определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации
процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве
совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора
2. Условие оказания консультационной помощи
желание консультанта
желание клиента
директивное предписание
взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах
3. Консультант – это …
специалист, имеющий управленческое образование
аудитор
советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной конкретной ситуации
специалист, имеющий экономическое образование
4. Эффективный консультант должен …
выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им
владеть педагогикой и риторикой
обладать навыками системного подхода к решению проблем
жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента
5. Кто не является субъектом консультирования?
западные консультанты
внутренние консультанты
внешние консультанты
клиенты
6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления …
процедуры, стадии, этапа
фазы, стадии, процедуры
стадии, этапа, процедуры
этапа, фазы, стадии
7. Отличительная черта консультанта от менеджера
умение принимать решения
широкий кругозор
ораторские навыки
независимый взгляд на компанию со стороны
8. Основной фактор производства консультационных услуг
гибкость и легкая адаптивность
интеллектуальный капитал
ораторское искусство
знание иностранных языков

9. Одиночный консультант – это …
консультант без образования юридического лица
индивидуалист
консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку
одинокий человек
10. Объектами консультирования могут являться …
частные и государственные предприятия
зарубежная консультационная организация
ассоциация консультантов
отечественная консультационная организация

Критерии оценивания выполнения тестов (по теме)

Результат	Балл
Правильные ответы на 90 и более процентов тестов	100-90
Правильные ответы на 80 и более процентов тестов	80-89
Правильные ответы на 70 и более процентов тестов	70-79
Правильные ответы на 60 и более процентов тестов	60-69
Правильные ответы на менее, чем 60 процентов тестов	Менее 60

2.2Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

Вопросы для подготовки к зачету.

1. Дайте понятие управленческого консультирования.
2. Каково понятие диагностического консультирования?)
3. Назовите два подхода к управленческому консультированию.
4. Раскройте понятие процессного консультирования.
5. Каков функциональный подход к управленческому консультированию?
6. Дайте понятие обучающего консультирования.
7. Каков профессиональный подход к управленческому консультированию?
8. Расскажите о внутреннем и внешнем консультировании.
9. Назовите характерные черты управленческого консультирования.
10. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности
11. Каково обеспечение профессионализма управленческого консультирования?
12. Какие роли консультанта в управленческом консультировании?
13. Дайте понятие независимости управленческого консультирования.
14. Расскажите о роли клиента в управленческом консультировании.

15. Какие отличительные особенности консультанта от менеджера?
16. Расскажите об использовании западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Дайте понятие клиента консалтинговых организаций
18. Расскажите об ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Каковы основные типы консалтинговых организаций?
20. Каковы формы оказания услуг российскими консультантами?
21. Дайте характеристику управленческому консультированию как деловой услуге.
22. Дайте характеристику рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
23. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
24. Какие условия формирования цен на консультационные услуги?
25. Каковы принципы управленческого консультирования?
26. Какие основные формы установления цен на консультационные услуги?
27. Дайте классификацию управленческого консультирования.
28. Расскажите о повременной оплате консультационных услуг.
29. Каков предмет управленческого консультирования?
30. Расскажите о фиксированной оплате консультационных услуг.
31. Каковы методы управленческого консультирования?
32. Расскажите об оплате консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Каковы этапы развития управленческого консультирования?
34. Расскажите об комбинированной оплате консультационных услуг.
35. Дайте понятие процесса управленческого консультирования
36. Каковы основные типы консультационных договоров?
37. Расскажите об этапе подготовки в управленческом консультировании.
38. Каковы особые условия составления консультационных договоров?
39. Расскажите _____об этапе диагноза в управленческом консультировании.
40. Расскажите о взаимодействии консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании
41. Расскажите об этапе планирования действий в управленческом консультировании
42. Расскажите о контроле в процессе управленческого консультирования.
43. Расскажите об этапе внедрения в управленческом консультировании.
44. Каковы два способа оценки результатов управленческого консультирования?
45. Что включает в себя этап завершения в управленческом консультировании?
46. Дайте определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Какие стадии и этапы управленческого консультирования?
48. Как оформляется результаты работы консультанта?

49. Какие золотые годы управленческого консультирования?
50. Расскажите о деловых услугах и их функциях.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки умений/навыки

Задачи

Построение факторной модели

Исходные данные для факторного анализа

Показатели	Условные обозначения	База (0)	Факт (1)	Изменение	
				Абс. (+,-)	Относ. (%)
Объем товарной продукции, тыс. руб.	ТП	2920	3400	+480	116,40
Кол-во работников, чел	Ч	20	25	+5	125,00
Выработка на одного работающего, тыс.руб.	СВ	146	136	-10	93,15

Анализ влияния на объем товарной продукции количества работников и их выработки проведем описанным выше способом на основе данных табл.2. Зависимость объема товарной продукции от данных факторов можно описать с помощью мультипликативной модели:

ТП = Ч*СВ

$ТП_0 = Ч_0 * СВ_0 = 20 * 146 = 2920$ т.р.

Тогда влияние изменения величины количества работников на обобщающий показатель можно рассчитать по формуле:

$ТП_{УСЛ1} = Ч_1 * СВ_0 = 25 * 146 = 3650$ Т.Р.

$\Delta ТП_{УСЛ1} = ТП_{УСЛ1} – ТП_0 = 3650 – 2920 = 730$ Т.Р.

Далее определим влияние изменения выработки работников на обобщающий показатель

$ТП_1 = Ч_1 * СВ_1 = 25*136 = 3400$ Т.Р.

$\Delta ТП_{УСЛ2} = ТП_1 – ТП_{УСЛ1} = 3400 – 3650 = -250$ Т.Р.

Таким образом, на изменение объема товарной продукции положительное влияние оказало изменение на 5 человек численности работников, что вызвало увеличение объема продукции на 730 тыс. руб. и отрицательное влияние оказало снижение выработки на 10 тыс. руб., что вызвало снижение объема на 250 тыс. руб. Суммарное влияние двух факторов привело к увеличению объема продукции на 480 тыс. руб.

Способ относительных разниц

Показатели	Условные обознач-я	База (0)	Факт (1)	Изменение	
				Абс. (+,-)	Относ. (%)
Объем товарной продукции, тыс. руб.	ТП	2920	3400	+480	116,40
Количество работников, чел	Ч	20	25	+5	125,00
Выработка на одного работающего,тыс.руб.	СВ	146	136	-10	93,15

Пример. Воспользовавшись данными табл.2, проведем анализ способом относительных разниц. Относительные отклонения рассматриваемых факторов составят:

$\Delta Ч\% = Ч_1 – Ч_0 / К_1 * 100\% = 25\text{-}20 / 20 * 100\% = 25\%.$

$\Delta СВ = 136 – 146 /146 * 100\% = -10 / 146 * 100\% = - 6{,}85\%$

Рассчитаем влияние на объем товарной продукции каждого фактора:

$\Delta ТП_{УСЛ1} = 2920 * 25 / 100 = 730$ Т.Р.

$\Delta ТП_{УСЛ2} = (2920 + 730) * (-6{,}85) / 100\% = - 250$ Т.Р.

Анализ качества продукции

1. Себестоимость забракованной продукции - 500 тыс. руб.
2. Расходы по исправлению брака - 80 тыс. руб.
3. Стоимость брака по цене возможного использования - 150 тыс. руб.
4. Сумма удержания с виновных лиц - 10 тыс. руб.
5. Потери от брака (стр1 + стр2 – стр3 – стр4) = 420

Для определения потерь продукции нужно знать фактический уровень рентабельности.

Путь для нашего примера стоимость товарной продукции в действительных ценах составляет 104300 т. руб., а ее себестоимость 94168 тыс. руб.

Тогда фактический уровень рентабельности:

(104300 - 84168)/ 84168 · 100 = 23,9%.

Потери товарной продукции: 420 · 1,239 = 520, 38 тыс. руб.

После этого изучают причины снижения качества и допущенного брака продукции по местам их возникновения, центрам ответственности и разрабатываются мероприятия по их устранению.

Анализ материальных ресурсов

Задача. Проведите факторный анализ расхода материалов и дайте оценку деятельности предприятия по следующим данным:

Вид продукции	Цена, тыс. руб	Выпуск продукции, тыс. шт.		Частная материалоемкость изделий(МЕ)	
		План	Факт	План	Факт
А	4	15	17	0,685	0,689
Б	8	10	12	0,634	0,642
В	22	4	3,8	0,672	0,672
Г	18	6	6	0,524	0,521

Определим следующие показатели:

Вид продукции	Выпуск продукции (ВП), млн.руб.		Расход материала (РМ), млн.руб.	
	План	Факт	План	Факт
А	60	68	41,1	46,852
Б	80	96	50,72	61,632
В	88	83,6	59,136	56,179
Г	108	108	56,592	56,268

Итого:	336	355,6	207,548	220,931

Аналитическая модель: $РМ = \sum ВП_i * МЕ_i$.

$РМ_0 = 60,0 * 0,685 + 80 * 0,634 + 88,0 – 0,672 + 108 * 0,524 = 207,548.$

$РМ_{ВП} = 68,0 * 0,685 + 96 * 0,634 + 83,6 * 0,672 + 108 * 0,524 = 220,215.$

$РМ_1 = 68,0 * 0,689 + 96 * 0,642 + 86,6 * 0,672 + 108 * 0,521 = 220,931.$

$\Delta РМ_{0БЩ} = РМ_1 – РМ_0 = 220,931 – 207,548 = 13,383$ МЛН.РУБ в т.ч. за счет:

– объема производства $\Delta РМ_{ВП}= 220,215 – 207,548 = 12,667$ млн.руб.;

– материалоемкости $\Delta РМ_{МЕ}= 220,931 – 220715 = 0,716$ млн.руб.

Оба фактора привели к перерасходу материала. Резерв – снижение материалоемкости продукции.

Анализ производительности труда

Оценка динамики и выполнение плана по уровню трудоёмкости продукции

Показатель	Прошлый год	Отчётный год		Рост уровня показателя %		
		План	Факт	План к прошлому году	Факт к прошлому году	Факт к плану
Товарная продукция, т. руб.	80200	81600	81640	101,7	101,8	100,05
Отработано всеми рабочими чел-ко-часов	2986120	2896000	2765400	97,0	92,6	95,5
Удельная трудоёмкость на 1 тыс. руб, ч	37,23	35,48	33,87	95,3	90,97	95,46
Среднечасовая выработка, руб.	26,86	28,18	29,52	104,91	109,90	104,75

Анализ показал, что плановое задание по снижению трудоёмкости продукции в целом по предприятию значительно перевыполнено. Плановое задание по снижению трудоёмкости продукции к прошлому году составило 95,3%, тогда изменение 95,3%-100%=-4,7%. Фактическое снижение трудоёмкости к уровню прошлого года 90,97% или 90,97%-100%=-9,03%.

Плановый прирост производительности труда (часовой выработки) за счёт снижения трудоемкости продукции:

$\Delta СС_{ПЛ} = \Delta ТТЕ * 100 / 100 - \Delta ТТЕ = 4,7 * 100 / 100-4,7 = 4,91\%.$

Фактический рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости к уровню прошлого года:

$\Delta СС_{Ф} = 9,03 * 100 / 100 – 9,03 = 9,92\%.$

План по снижению трудоёмкости перевыполнен на 4,33% (95,3%-90,97%), в результате чего среднечасовая выработка продукции возросла на 5,01% (9,92%-4,91%).

Зная, как изменилась среднечасовая выработка, можно определить изменение трудоёмкости продукции:

$\Delta ТЕ\% = \Delta СВ\% * 100 / 100 + \Delta СВ\%$

$\Delta ТЕ\%_{ПЛ} = 4,91\% * 100 / 100 + 4,91\% = 4,7\%$

$\Delta ТЕ\%_{Ф} = 9,92\% * 100 / 100 + 9,92\% = 9,92\%$

Вывод. Между трудоёмкостью продукции и уровнем производительности труда существует обратно пропорциональная зависимость. Поэтому общая

удельная трудоёмкость продукции зависит от тех же факторов, что и среднечасовая выработка рабочих.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень**

совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий,	**A**	**95-91**	**зачтено**	

исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные	**C**	**80-76**	**зачтено**	

студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.				
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть	**E**	**65-61**	**зачтено**	

конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Результаты не сформированы**