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

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
*(наименование факультета)*
Кафедра экономики и финансов
*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Международный менеджмент (с углубленным изучением иностранных языков)
*(наименование направления подготовки)*

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.12 Управленческое консультирование
*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*
Управ. конс.
*(сокращенное наименование дисциплины)*

Бакалавр
*(уровень образования)*
по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент
*(код, наименование направления подготовки)*

очная
*формы обучения*

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

**Автор – составитель:**
к.э.н., доцент, кафедры экономики и финансов  Рыхтикова Н. А.
*(ученое звание, ученая степень, должность)* *(Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой:**
_ к.пс.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
*(ученое звание, ученая степень (Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управленческое консультирование»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
*(наименование структурного подразделения)*

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента
Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

**СОДЕРЖАНИЕ**


1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……8
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 52
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 54

   6.1. Основная литература……...…….. 54

   6.2. Дополнительная литература……. 54

   6.3. Нормативно- правовые документы и иная правовая информация……. 55

   6.4. Интернет-ресурсы…….. 55

   6.5 Иные источники…….. 55
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 56

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

1.1. Дисциплина «Управленческое консультирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями.

Компетенции, формирование которых завершается в течение изучения данной дисциплины:

УК ОС – 1/4 – способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции.

1.2. Результаты обучения представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

| Обобщенная трудовая функция<br>Трудовые функции<br>Профессиональные задачи | Код этапа | Результаты обучения |
|---|---|---|
| Осуществление внешнеэкономической деятельности организации/ Подготовка к заключению внешнеторгового контракта; Документарное сопровождение внешнеторгового контракта | УК ОС -1/4 | *знания:*<br>- о сущности, типологии и методологии управленческого консультирования;<br>- основ экспертного и процессного консультирования;<br>- основных подходов к управленческому консультированию. |
| | | *умения:*<br>- координировать деятельность исполнителей; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять её ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и персонал. |
| | | *навыки:*<br>- применения методов консультационной работы;<br>- поэтапного контроля бизнес-планов.<br>. |

1.3. Студенты также должны овладеть навыками: поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, применения методов управленческого консультирования.

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 № 239н, регистрационный номер 1279. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.12 «Управленческое консультирование» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана направления подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», 6 семестр (3 курс). Общая трудоёмкость дисциплины (модуля): 3 зачётных единицы (лекции – 16 часов; практические занятия – 16 часов; самостоятельная работа студентов – 72 часа; контроль – 4 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объём теоретических знаний в области основ деятельности экономических субъектов, а также на приобретённые ранее умения и навыки реализации расчётов в рамках планирования и проектирования организаций, а также анализа динамики показателей деятельности экономических субъектов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачёт с оценкой.

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1.О.09 «Теория организации» (5 семестр), Б.1.В.06 «Экономика организаций» (5 семестр), Б.1.О.06.01 «Микроэкономика» (1 семестр). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.В.12 «Управленческое консультирование» служат основой для таких дисциплин как: Б3.В.08 «Инновационный менеджмент» (6 семестр), Б1.В.15 «Бизнес-планирование» (7 семестр); Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (7 семестр).

**Цель дисциплины «Управленческое консультирование» -** получить систематизированные знания о теоретических и практических основах, методологии, тенденциях развития теории и практике в сфере управленческого консалтинга субъектов экономики.

**Задачи дисциплины «Управленческое консультирование»:**

1. Формирование представления и профессиональных навыков в области управленческого консультирования.
2. Изучение методологии управленческого консультирования.
3. Формирование навыков в сфере моделирования управленческих решений, связанных с организацией консультационной деятельности.
4. Участие в формировании технического задания проекта субъектов рынка консультационных услуг.
5. Освоение методического инструментария, помогающего выстраивать, реализовать взаимоотношения консультант-клиент.
6. Формирование представления о построении системы мониторинга реализации консалтинговых проектов, принятии управленческих решений в сфере активного управления реализацией консультационных проектов.

**Объём дисциплины**

| **Вид учебных занятий и самостоятельная работа** | **Объем дисциплины, час.** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Всего** | **Семестры** | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ***Очная форма обучения*** | | | | | | | | | |
| **Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:** | ***32*** | | | | | | ***32*** | | |
| лекционного типа (Л) | ***16*** | | | | | | ***16*** | | |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР) | | | | | | | | | |
| практического (семинарского) | ***16*** | | | | | | ***16*** | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| типа (ПЗ) | | | | | | | | | | |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР) | | | | | | | | | | |
| **Самостоятельная работа обучающихся (СР)** | | ***72*** | | | | | | ***72*** | | |
| **Контроль** | | ***4*** | | | | | | ***4*** | | |
| **Промежуточная аттестация** | ***форма*** | Зачёт с оценкой | | | | | | | | |
| | ***час.*** | | | | | | | | | |
| **Общая трудоемкость (час. / з.е.)** | | ***108/3*** | | | | | | ***108/3*** | | |

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

| № п/п | Наименование тем (разделов), | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л/ЭО, ДОТ* | ЛР/ ЭО, ДОТ* | ПЗ/ ЭО, ДОТ* | КСР | | |
| ***Очная форма обучения*** | | | | | | | | |
| Тема 1. | Сущность и история становления управленческого консультирования. | 6 | 2 | | 2 | | 2 | опрос на практическом занятии |
| Тема 2. | Типология управленческого консультирования. | 16 | 4 | | 4 | | 8 | опрос на практическом занятии тест |
| Тема 3. | Процесс и этапы управленческого консультирования. | 18 | 2 | | 2 | | 14 | решение практических заданий опрос на практическом занятии |
| Тема 4. | Принципы и методы управленческого консультирования. | 16 | 2 | | 2 | | 12 | опрос на практическом занятии |
| Тема 5. | Организация и качество работы специалиста по управленческому консультированию. | 16 | 2 | | 2 | | 12 | решение практических заданий опрос на практическом занятии |
| Тема 6. | Профессиональная компетентность, | 16 | 2 | | 2 | | 12 | опрос на практическ |

| № п/п | Наименование тем (разделов), | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л/ЭО, ДОТ* | ЛР/ ЭО, ДОТ* | ПЗ/ ЭО, ДОТ* | КСР | | |
| *Очная форма обучения* | | | | | | | | |
| | базовые ценности и этический кодекс консультанта. | | | | | | | ом занятии тест |
| Тема 7. | Практические аспекты управленческого консультирования. | 16 | 2 | | 2 | | 12 | опрос на практическом занятии тест |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | 4 | | Зачёт с оценкой |
| **Всего:** | | **108** | **16** | | **16** | **4** | **72** | |

*Примечание:*

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

## Содержание дисциплины (модуля)

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 1 | Сущность и история становления управленческого консультирования. | Консалтинговые услуги в сфере управления. Продукт, основная задача, традиционные направления в сфере управленческого консультирования. Предмет, объект, методы, процесс, функции и проблемы управленческого консультирования. Типы организаций управленческого консультирования. Основные этапы становления управленческого консультирования. Опыт различных стран. |
| Тема 2 | Типология управленческого консультирования. | Основные виды классификации консультационных услуг. ФЕАКО. Комплекс консалтинговых услуг в соответствии с Европейским справочником консультантов. Виды консультирования. Отличительные признаки управленческого консультирования. Типология консультирования. |
| Тема 3 | Процесс и этапы управленческого консультирования. | Понятие и стадии управленческого консультирования. Взаимодействие участников процесса консультирования. Внешние и внутренние консультанты: характеристика особенностей. Консалтинговые компании и независимые консультанты: достоинства и недостатки. Виды договоров с консультантами. Техническое задание, план-график выполнения работ, смета. Оценка управленческого консультирования. |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 4 | Принципы и методы управленческого консультирования. | Комплекс принципов управленческого консультирования. Метод, методика и методический инструментарий управленческого консультирования. Методы решения содержательной части проблем. Методы решения проблем. Методы реализации. Методы работы с клиентом. Методы выбора ролей консультанта и клиента. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений. Методология и технология консультирования. |
| Тема 5 | Организация и качество работы специалиста по управленческому консультированию. | Назначение и структура технического задания. Условия осуществления управленческого консультирования. Функции консультанта. Методика разработки рекомендаций. Стадии, этапы, процедуры консультирования. Признаки, показатели качества услуг управленческого консультирования. |
| Тема 6 | Профессиональная компетентность, базовые ценности и этический кодекс консультанта. | Причины обращения к услугам консультантов. Продукт и дополнительные возможные результаты консультирования. Качество консалтинговых услуг. Обеспечение контроля и объективность оценки консалтинга. Результаты консультирования. Роли консультанта. Критерии профессионализма консультанта. Кодекс поведения консультанта. Нормы консультант - клиентных отношений. Консультант-консультантные отношения. Консультант- общественные отношения. |
| Тема 7 | Практические аспекты управленческого консультирования. | Возможности реализации консалтинговых услуг в сфере практической деятельности. Особенности консультирования малого бизнеса. Отличительные характеристики консалтинга в российской практике. Роли и задачи консультанта. Возможности применения консалтинга в деятельности государственных органов. |

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управленческое консультирование» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: учёт посещаемости студентов, диспут (обсуждение отдельных вопросов).

– при проведении занятий семинарского типа: опрос, решение практических заданий,

проверка подготовки разделов индивидуального проекта.

***Опрос студентов на практическом занятии***

**Вопросы для подготовки к практическим занятиям.**

В рамках данной учебной дисциплины студенты выполняют самостоятельную внеаудиторную работу в виде индивидуального проекта, повторения лекционного материала, подготовки практических заданий, подготовки к практическим занятиям, текущему контролю по темам:

Тема 1. Сущность и история становления управленческого консультирования.

Тема 2. Типология управленческого консультирования.
Тема 3. Процесс и этапы управленческого консультирования.
Тема 4. Принципы и методы управленческого консультирования.

Тема 5. Организация и качество работы специалиста по управленческому консультированию
Тема 6. Профессиональная компетентность, базовые ценности и этический кодекс консультанта.
Тема 7. Практические аспекты управленческого консультирования.

***Тесты***

**Тест № 1**

**1. В чем состоит назначение консультирования?**
1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

**2. Характерной чертой управленческого консультирования является:**
1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

**3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?**
1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

**4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:**
1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

**5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:**

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

**6. Управленческое консультирование — это понятие:**

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

**7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:**

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

8. Предметом консультирования являются:
1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

9. Основной задачей консультирования являются:
1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

Тест № 2

1. Управленческое консультирование предполагает:
1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

2. Компании привлекают консультантов по управлению для:
1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

3. К консалтингу следует относиться:
1. Как к искусству.
2. Как к науке.

3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. Этические стандарты консультирования:
1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:
1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
4. АКУОР, СПбБИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.
6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.
7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.
8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.
9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.
10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

Тест № 3

1. Процесс консультирования:

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.
2. Кто является субъектом консультирования?
1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.
3.Объектами консультирования могут являться:
1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.
4. Консультант — это:
1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.
5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:
1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.
6. Эффективный консультант должен:
1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.
7. Одиночный консультант:
1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.
8. Условием оказания консультационной помощи является:
1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.
9. Основным фактором производства консультационных услуг является:
1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

Тест № 4

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
1. 3.
2. 5.
3. 2.
4. 4.
2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.
3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
1. 5.
2. 3.
3. 4.
4. 2.
4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
1. 3.
2. 2.
3. 5.
5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.
6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.
7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.
8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.
9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.
10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:
1. Признаки объектов консультирования.

2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:
1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.
2. Внешние консультанты – это:
1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.
3. Где могут работать внешние консультанты?
1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.
4. Где работают внутренние консультанты?
1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.
5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?
1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.
6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?
1. Да.
2. Нет.
7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:
1. Внешний консультант а) Получает постоянную заработную плату в компании.
2. Внутренний консультант б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
в) Составляет «штабную» подсистему компании.
г) Оказывает услуги на основании договора.
д) Оказывает консультационные услуги.
8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.
9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?
1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:
1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

Тест № 6

1. Что такое процессное консультирование?
1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.
2. Экспертное консультирование — это:
1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.
3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:
1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.
4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:
1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.
5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:
1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.
6. Организационные интервенции — это:
1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.
7. Обучающее консультирование предполагает:
1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.
8. К методам обучающего консультирования относятся:
1. Метод SWOT-анализа.
2 Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.

3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.
9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
1. Обучающее консультирование:
а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
2. Экспертное консультирование:
в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
г) Полное погружение участников в проблематику.
3. Процессное консультирование:
д) Экспресс-анализ ситуации.
10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

| Признаки управленческого консультирования (УК) | Типы УК |
|---|---|
| 1. По радикальности | а) «Революционное» УК<br>б) Оперативное УК<br>в) Целевое УК |
| 2. По целям | г) «Косметическое» УК<br>д) Стратегическое УК<br>е) Многоцелевое УК |
| 3. По видам решаемых задач | ж) «Обыденное» УК |

Тест № 7

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
1. Менеджмент-консалтинг.
2. Организация производства.
3. Служба скорой помощи.
4. Управление-Сервис.
2. «Золотые годы» управленческого консультирования — это:
1. 1930—1940 гг.
2. 1950—1960 гг.
3. 1980—1990 гг.
3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
1. Созданием большого количества консультационных компаний.
2. Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.
4. Какие из перечисленных западных компаний «большой пятерки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?
1. Deloitte&Touche.
2. KPMG.
3. Ernst&Young.
4. PriceWaterhouseCoopers.
5. McKincey &Co.
6. Motorolla.
7. General Motors.
8. Arthur Andersen.
9. Renault.

5. Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
1. Только компании «большой пятерки».
2. Компании «большой пятерки» и несколько десятков западных и российских компаний.
3. Только российские компании.
6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:
1. Высокая стоимость услуг.
2. Новая деловая и общая культура.
3. Хорошее владение методикой консультирования.
4. Использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
5. Высокие требования к бытовым условиям.
6. Высокие требования к предварительной подготовке клиента.
7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:
1. Консалтинг.
2. Аудит.
3. Консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.
8. После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:
1. По вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами.
2. По вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий.
3. По проведению рекламных мероприятий.
9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:
1. Возникновением дефицита квалифицированных специалистов.
2. Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса.
3. Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий.
10. Привлекаются ли компаниями «большой пятерки» российские специалисты?
1. Да.
2. Нет.
3. Раньше — да; сейчас — нет.

Тест № 8

1. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:
1. Малочисленная клиентная база.
2. Катастрофическая нехватка знаний и навыков.
3. Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране.
2. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?
1. Немедленное подписание контракта.
2. Заинтересовать клиента.
3. Проведение рекламной акции.
3. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:
1. Удовлетворение потребностей клиента.
2. Обучение клиента способам разрешения консультационных проектов.
3. Поставку экспертных знаний клиенту.
4. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
1. АКЭУ.
2. Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов.

3. ФЕАКО.
4. АКУОР.
5. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:
1. Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике.
2. Рекламные кампании крупных консультационных компаний.
3. Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей.
4. Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.
5. Поддержка со стороны государства.
6. Образовательный потенциал.
6. Является ли, по Вашему мнению, консультированию в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?
1. Да, потому что…
2. Нет, потому что…
7. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:
1. Москва и Санкт-Петербург.
2. Москва и Новосибирск.
3. Санкт-Петербург и Самара.
8. «Идеальный клиент — это…….». Продолжите фразу.
9. В компетенцию консультационной компании входит:
1. Исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент.
2. Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента.
3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента.
10. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:
1. Российским предприятиям частного и государственного сектора.
2. Иностранным компаниям, работающим на российском рынке.
3. Органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Тест №9

1. Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?
1. Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
2. Организационное развитие (organization development).
3. Интервьюирование сотрудников компании-клиента.
2. Системный подход:
1. Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
2. Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
3. Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.
3. Ситуационный подход — это:
1. Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным.
2. Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях.

3. Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации.
4. SWOT-анализ — это:
1. Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
2. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
3. Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.
5. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:
1. Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
2. Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
3. Структурированного анкетирования сотрудников.
6. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:
1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
2. Стратегическое планирование дальнейших действий.
3. Написание итогового отчета.
7. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:
1. «Мозговой штурм».
2. Неупорядоченное перечисление идей.
3. SWOT-анализ состояния компании-клиента.
8. Метод групповой работы — это:
1. Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
2. Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
3. Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.
9. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:
1. Полном отсутствии проблем на предприятии.
2. Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.
10. PEST-анализ представляет собой:
1. Пошаговое (*от англ.* step — шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта.
2. Оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента.
3. Технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (Promotion Evolution Strategic Technology(PEST)).

Тест №10

1. Ролевая природа консультанта зависит от:
1. Социального происхождения консультанта.
2. Профиля консультанта.
3. Личностных качеств консультанта.

4. Ожиданий компании-клиента.
5. 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?
1. Да.
2. Нет.
4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:
1. Эксперт.
2. Начальник.
3. Агитатор.
4. Помощник.
5. Преподаватель.
6. Ученик.
7. Подчиненный.
8. Посредник.
9. Стратег.
5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:
1. Преподаватель.
2. Коллега.
3. Эксперт.
6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
1. Экспертную.
2. Процессную.
3. На сцене театра в пьесе по роману Н.Г.Чернышевского.
7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

| | |
|---|---|
| 1. Консультант-агитатор<br>2. Консультант-стратег «защиты» системы нововведений.<br>3. Консультант-преподаватель<br>4. Консультант-посредник | а) Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах«системы клиента».<br>б) Пытается повлиять на клиента путем<br>в) Выступает »буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.<br>г) Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы. |

8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:
1. Обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.
2. Завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.

3. На основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).
9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:
1. Стоимость оказываемых услуг.
2. Технические (содержательные) предложения консультантов.
3. Наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта.
10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
1. Экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.
2. Предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.
3. Это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Тест № 11

1. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:
1. Договора.
2. Устного соглашения между консультантом и клиентом.
3. Общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.
2. Повременная оплата — это:
1. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта.
3. Фиксированная оплата — это:
1. Оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
4. Оплата работы консультанта:
1. Является заработной платой консультанта.
2. Является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги.
3. Соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта.
5. Оплата работы консультанта включает:
1. Затраты на аренду помещений.
2. Затраты на управленческий и технический персонал.
3. Прибыль консультационной компании.
4. Налоги.
5. Затраты на оборудование.
6. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

1. Универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины.
2. Зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта.
3. Определяются стажем работы консультанта в данной области.
7. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:
1. На уровне, принятом в их странах.
2. На уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента.
3. На уровне средних цен российских консультационных компаний.
8. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:
1. Оценка имущества.
2. Проведение рекламной кампании.
3. Составление контрактов.
4. Привлечение инвестиций.
9. Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?
1. Да.
2. Нет.
10. Какой вид оплаты является самым противоречивым?
1. Фиксированная оплата.
2. Повременная оплата.
3. Оплата, зависящая от результата.

Тест № 12

1. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:
1. Письменной.
2. Устной.
3. И письменной, и устной.
2. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?
1. Денежный гонорар.
2. Приобретение акций компании-клиента.
3. Услуги по бартеру.
4. Все вышеперечисленное.
3. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:
1. Повременную.
2. Фиксированную.
3. Как процент от стоимости объекта консультирования или результата.
4. Цены на услуги российских консультантов:
1. Выше мировых цен.
2. Ниже мировых цен.
3. Равны мировым ценам.
5. Существует …. основных способа формирования цены на консультационные услуги:
1. Два. 2. Три. 3. Четыре
6. Оплата, зависящая от результата:

1. Услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты.
2. Ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли).
3. Оба варианта.
7. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:
1. Заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой.
2. Использование бартера в оплате.
3. К этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является не-
оплата 5—10% общей стоимости проекта.
8. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?
1. Заработная плата консультанта меньше цены услуги.
2. Заработная плата консультанта больше цены услуги.
3. Заработная плата консультанта равна цене услуги.
9. Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?
1. Да.
2. Нет.
10. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:
1. Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве.
2. Акта приема-сдачи работ.
3. Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах (аудиокассетах).

Тест №13

1. Эффективность консультационных услуг определяется:
1. Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
2. Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
3. Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.
2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
1. По реальным изменениям в организации-клиенте.
2. По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
3. По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.
3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
1. Разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта.
2. Количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.
3. Отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам.
4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:
1. Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
2. Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных от-
четов клиенту.
3. Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:
1. Изменения нормативно-законодательной базы.
2. Налаживания обширных международных связей.

3. «Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.
6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
1. Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
2. По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
3. С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.
7. Выберите неправильное утверждение:
1. «Повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта».
2. «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».
8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
1. Клиентом. 2. Консультантом. 3. И клиентом, и консультантом.
9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?
1. Изменение организационной структуры управления компании.
2. Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции.
3. Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.
10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:
1. Целей разрешения конкретной проблемы.
2. Применяемых консультантом методов консультирования.
3. Восприятия методов консультирования клиентами.

**Задания.**

Сравнение экономической эффективности лизинга и кредита для конечного заемщика (лизингополучателя)

**Задача №1**

Компания получила в банке кредит в 50 млн. у.е. на 4 года под 8% годовых. Кредитный договор предусматривает погашение долга разовым платежом. Одновременно с получением кредита компания начала создавать фонд погашения, открыв счет в другом банке, где начисляются проценты из расчета 10% годовых. Определите ежегодные расходы компании по амортизации долга при условии, что в фонд погашения вносятся ежегодно равные суммы.

Предположим, что кредит был выдан под простые проценты. В первый год после получения кредита выплачивались только проценты по нему, а фонд погашения начал создаваться через год. Составьте план погашения кредита.

**Решение**:

| Кредит | | | | |
|---|---|---|---|---|
| год | Долг на конец | % | % в у.е. | Выплаты |
| 1 | 54000000 | 0,08 | 4000000 | 4000000 |
| 2 | 58000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| 3 | 62000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| 4 | 66000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| Плажет должен составить в сумме | | | 66000000 | |
| Фонд погашения | | | | |
| год | вклад | % | вклад +% | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| 2 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| 3 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| Итог | 56363637 | | 62000000 | |

Ответ: выплаты по кредиту составят 4000000 у.е. в первый год и по 20666666,66 у.е. последующие 3. Платежи в фонд погашения составят по 18787879 у.е. 3 года.

**Задача №2**

Стоимость сдаваемого в лизинг оборудования составляет 400 000 р. Срок лизинга – 2 года. Норма амортизации – 15 %. Процент за кредит – 20 % в год. Согласованная по договору ставка комиссионного вознаграждения лизингодателя – 4 % годовых стоимости оборудования. Лизингодатель предоставляет лизингополучателю дополнительные услуги по доставке и монтажу оборудования и по обучению персонала на сумму 10 тыс.р. Ставка НДС – 18 %. Определите сумму лизинговых платежей за оба года без учета НДС.

**Решение**

ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС,

где: ЛП - общая сумма лизинговых платежей;

АО - величина амортизационных отчислений, причитающихся лизингодателю в текущем году;

ПК - плата за используемые кредитные ресурсы лизингодателем на приобретение имущества - объекта договора лизинга;

КВ - комиссионное вознаграждение лизингодателю за предоставление имущества по договору лизинга;

ДУ - плата лизингодателю за дополнительные услуги лизингополучателю, предусмотренные договором лизинга;

НДС - налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя.

1. Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле:

АО=БС*На/100,

где; БС - балансовая стоимость имущества - предмета договора лизинга, млн, руб.;

На - норма амортизационных отчислений, процентов.

АО=БС*НА/100=400000*15/100=60000руб

где: ПК - плата за используемые кредитные ресурсы, млн. руб.;

СТк - ставка за кредит, процентов годовых.

Кр - кредитные ресурсы

ПК=400000*0.2=80000руб.

КВ=400000 *0.04=16000руб

ДУ=10000руб

НДС= (АО + ПК + КВ + ДУ)*18/100=(60000+80000+16000+10000)*18/100=29880руб

ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС = 60000+80000+16000+10000=166000 руб – общая сумма лизинговых отчислений в год

За два года 166000+166000=332000 рублей.

**Задача №3**

**Условие:**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Стоимость имущества, рублей | 1000000 |
| 2 | в том числе НДС | 152542 |
| 3 | Стоимость без НДС, рублей | 847458 |
| 4 | % ставка по кредиту | 16,00% |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Срок службы имущества, месяцев | 84 |
| 6 | Норма амортизации (ежемесячная) | 0,011905 |
| 7 | Ставка налогов | - |
| | 7.1 на прибыль | 20% |
| | 7.2 на имущество | 2,20% |
| 8 | Срок лизинга/кредита, месяцев | 36 |
| 9 | Комиссия лизинговой компании | 3,00% |

Решение:

Расчет затрат на кредит

| Период | Амортизация | Остаточная стоимость на начало периода | Налог на имущество | Возврат кредита | Задолженность по кредиту | % по кредиту | Погашение кредита за счет чистой прибыли | Уплачиваемый налог на прибыль |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 10 089 | 847 458 | | 27 778 | 1 000 000 | 13 333 | 17 689 | 5 586 |
| 2 | 10 089 | 837 369 | | 27 778 | 972 222 | 12 963 | 17 689 | 5 586 |
| 3 | 10 089 | 827 280 | | 27 778 | 944 444 | 12 593 | 17 689 | 5 586 |
| 4 | 10 089 | 817 191 | 4 578 | 27 778 | 916 667 | 12 222 | 17 689 | 5 586 |
| 5 | 10 089 | 807 103 | | 27 778 | 888 889 | 11 852 | 17 689 | 5 586 |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| 36 | 10 089 | 494 350 | - | 27 778 | 27 778 | 370 | 17 689 | 5 586 |
| **ИТОГО** | | - | **41 450** | **1 000 000** | - | **246 667** | **636 804** | **201 096** |

**Сумма затрат по кредиту** = Сумма кредита + % по кредиту + сумма налога на прибыль
1000 000 + 246 667 + 201 096 = 1 447 763

**Экономия по налогу на прибыль** = % по кредиту *0,20 (ставка налога на прибыль)
246 667 * 0,20 = 49 333,4

Расчет затрат на лизинг

| Период | Амортизация с укоренным коэфф-ом 2,4 | Остаточная стоимость на начало периода | Налог на имущество | Возврат кредита | Задолженность по кредиту | % по кредиту | Комиссия лизинговой компании | Лизинговый платеж без НДС | НДС на лизинговый платеж |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 24 213 | 847 458 | | 27 778 | 1 000 000 | 13 333 | 2 500 | 39 374 | 7 087 |
| 2 | 24 213 | 823 245 | | 27 778 | 972 222 | 12 963 | 2 500 | 39 003 | 7 021 |
| 3 | 24 213 | 799 031 | | 27 778 | 944 444 | 12 593 | 2 500 | 38 633 | 6 954 |
| 4 | 24 213 | 774 | 4 461 | 27 778 | 916 | 12 222 | 2 500 | 42 724 | 7 690 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 818 | | | 667 | | | | |
| 5 | 24 213 | 750 605 | | 27 778 | 888 889 | 11 852 | 2 500 | 37 892 | 6 821 |
| … | … | … | … | …. | … | … | … | … | … |
| 36 | 24 213 | 0 | | 27 778 | 27 778 | 370 | 2500 | 26 411 | 4 754 |
| **ИТОГО** | | - | **27 700** | **1000 000** | - | **246 667** | **90 000** | **1211 824** | **218 128** |

**Сумма выплат по лизинговому договору** = Лизинговый платеж без НДС + НДС на лизинговый платеж – Налог на имущество (т.к. он будет учитываться отдельной расходной строкой) 1 211 824 + 218 128 – 27 700 = 1 402 253

**Экономия по налогу на прибыль** = (Лизинговые платежи без НДС + Налог на имущество)*0,20 (1 211 824 + 27 700) * 0,20 = 247 904,8

Сравнение платежей по лизингу и по кредитному договору

| **Лизинг** | | **Кредит** | |
|---|---|---|---|
| Сумма выплат по лизинговому договору, рублей | 1 402 253р. | Сумма затрат по кредиту, рублей | 1 447 763 |
| в том числе НДС | 218 128р. | в том числе НДС | 152 542 |
| Лизинговые платежи без НДС, рублей | 1 211 824 | Затраты по кредиту без НДС, рублей | 1 295 220 |
| Налог на имущество (за весь срок начисления амортизации), рублей | 27 700 | Налог на имущество (за весь срок начисления амортизации) в том числе, рублей | 65 421 |
| | | в течение срока кредита, рублей | 41 450 |
| | | в течение оставшегося срока начисления амортизации, рублей | 23 971 |
| Экономия по налогу на прибыль, рублей | 247 904,8 | Экономия по налогу на прибыль, рублей | 49333, 4 |
| **Итого лизинговые платежи с учетом возврата НДС и экономией по налогу на прибыль, рублей** | ***942 038*** | **Итого кредитные платежи с учетом возврата НДС и экономией по налогу на прибыль, рублей** | ***1 301 441*** |

***З*адание №4**

**Условие:**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Стоимость имущества, рублей | 1000000 |
| 2 | в том числе НДС | 180 000 |
| 3 | Стоимость без НДС, рублей | 820 000 |
| 4 | % ставка по кредиту | 14,00% |
| 5 | Срок службы имущества, месяцев | 72 |
| 6 | Норма амортизации (ежемесячная) (1/72 мес.) | 0,013989 |
| 7 | Ставка налогов | - |
| | 7.1 на прибыль | 20 % |
| | 7.2 на имущество | 2,20% |
| 8 | Срок лизинга/кредита, месяцев | 24 |
| 9 | Комиссия лизинговой компании | 1,5% |

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

***Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой***

1. Потребность в применении консалтинга. Понятие управленческого консультирования. Услуга как основной продукт управленческого консультирования.
2. Задачи и результат управленческого консультирования.
3. Традиционные направления управленческого консультирования.
4. Подходы к управленческому консультированию.
5. Метод, методика и структура методологии консультирования. Источники данных для анализа. Варианты получения данных.
6. Классификация методов консультирования.
7. Методы управленческого консультирования в зависимости от создания условий для его реализации.
8. Методики управленческого консультирования.
9. Основные методы работы консультантов. Обучающее консультирование.
10. Применение лабораторного метода в рамках обучающего консультирования.
11. Дидактический подход в управленческом консультировании.
12. Формы консультирования.
13. Принципы управленческого консультирования.
14. Внутренние и внешние консультанты.
15. Типы внешних консультантов.
16. Экспертное консультирование.
17. Процессное консультирование.
18. Методы процессного консультирования.
19. Основные характеристики процессного консультирования.
20. Особенности обучающего консультирования.
21. Основные характеристики обучающего консультирования.
22. Типы управленческого консультирования.
23. Причины появления и актуальность управленческого консультирования.
24. Этапы развития управленческого консультирования.
25. Особенности управленческого консультирования в России.
26. Основные виды классификации консультационных услуг.
27. FEACO.
28. Основные группы консультационных услуг.
29. Консультирование по общему управлению.
30. Консультирование по административному управлению.
31. Консультирование по финансовому управлению.
32. Консультирование по управлению кадрами.
33. Консультирование по маркетингу. Основные маркетинговые проблемы.
34. Консультирование по организации производства и информационным технологиям.

35. Специализированные консалтинговые услуги. Особенности консультирования малого бизнеса.

36. Основные роли консультанта.

37. Главная задача консультанта и пути её решения.

38. Факторы выбора консультантов.

39. Случаи, когда не следует приглашать консультантов. Случаи, когда участие консультанта наиболее эффективно. Общие критерии целесообразности привлечения консультанта.

40. Факторы, обуславливающие эффективность взаимодействия клиента и консультанта.

41. Консультирование как бизнес.

42. Основные стадии процедур отбора консультантов. Предварительный отбор (long listing).

43. Основные стадии процедур отбора консультантов. Составление окончательного списка кандидатов (short-listing).

44. Основные стадии процедур отбора консультантов. Окончательный выбор.

45. Принципы программного подхода в консультировании.

46. Маркетинговый подход в консультировании. Варианты взаимодействия предприятия с рынком.

47. Практические аспекты маркетингового консультирования. Этический кодекс.

48. Принципиальные подходы к решению задачи консультантом.

49. Предварительная стадия консультирования.

50. Проектная стадия консультирования.

51. Результаты диагностики.

52. Действия консультантов при обобщении результатов.

53. Послепроектная стадия.

54. Основные области эффективного использования управленческого консультирования (российская практика).

55. Факторы эффективности консультирования.

56. Качество, время консультирования.

57. Конкретный консультант.

58. Подход консультирования.

***Тесты***

**Тест № 1**

**1. В чем состоит назначение консультирования?**

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

**2. Характерной чертой управленческого консультирования является:**

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

**3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?**

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

**4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:**

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

**5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:**

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

**6. Управленческое консультирование — это понятие:**

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

**7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:**

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

8. Предметом консультирования являются:
1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

9. Основной задачей консультирования являются:
1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

Тест № 2

1. Управленческое консультирование предполагает:
1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.

4. Управление клиентом.
2. Компании привлекают консультантов по управлению для:
1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.
3. К консалтингу следует относиться:
1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. Этические стандарты консультирования:
1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:
1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
4. АКУОР, СПбБИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.
6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.
7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.
8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.
9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.

4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.
10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

Тест № 3

1. Процесс консультирования:
1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.
2. Кто является субъектом консультирования?
1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.
3.Объектами консультирования могут являться:
1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.
4. Консультант — это:
1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.
5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:
1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.
6. Эффективный консультант должен:
1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.
7. Одиночный консультант:
1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

8. Условием оказания консультационной помощи является:
1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.
9. Основным фактором производства консультационных услуг является:
1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.
10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

Тест № 4

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
1. 3.
2. 5.
3. 2.
4. 4.
2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.
3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?
1. 5.
2. 3.
3. 4.
4. 2.
4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
1. 3.
2. 2.
3. 5.
5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.
6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.
7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.
9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.
10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:
1. Признаки объектов консультирования.
2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:
1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.
2. Внешние консультанты – это:
1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.
3. Где могут работать внешние консультанты?
1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.
4. Где работают внутренние консультанты?
1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.
5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?
1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.
6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?
1. Да.
2. Нет.
7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:
1. Внешний консультант а) Получает постоянную заработную плату в компании.
2. Внутренний консультант б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
в) Составляет «штабную» подсистему компании.
г) Оказывает услуги на основании договора.
д) Оказывает консультационные услуги.

8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.
9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?
1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.
10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:
1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

Тест № 6

1. Что такое процессное консультирование?
1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.
2. Экспертное консультирование — это:
1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.
3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:
1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.
4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:
1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.
5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:
1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.
6. Организационные интервенции — это:
1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.
7. Обучающее консультирование предполагает:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.
8. К методам обучающего консультирования относятся:
1. Метод SWOT-анализа.
2 Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.
9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
1. Обучающее консультирование:
а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
2. Экспертное консультирование:
в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
г) Полное погружение участников в проблематику.
3. Процессное консультирование:
д) Экспресс-анализ ситуации.
10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

| Признаки управленческого консультирования (УК) | Типы УК |
|---|---|
| 1. По радикальности | а) «Революционное» УК<br>б) Оперативное УК<br>в) Целевое УК |
| 2. По целям | г) «Косметическое» УК<br>д) Стратегическое УК<br>е) Многоцелевое УК |
| 3. По видам решаемых задач | ж) «Обыденное» УК |

Тест № 7

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
1. Менеджмент-консалтинг.
2. Организация производства.
3. Служба скорой помощи.
4. Управление-Сервис.
2. «Золотые годы» управленческого консультирования — это:
1. 1930—1940 гг.
2. 1950—1960 гг.
3. 1980—1990 гг.
3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
1. Созданием большого количества консультационных компаний.
2. Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.
4. Какие из перечисленных западных компаний «большой пятерки» функционируют

на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?
1. Deloitte&Touche.
2. KPMG.
3. Ernst&Young.
4. PriceWaterhouseCoopers.
5. McKincey &Co.
6. Motorolla.
7. General Motors.
8. Arthur Andersen.
9. Renault.
5. Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
1. Только компании «большой пятерки».
2. Компании «большой пятерки» и несколько десятков западных и российских компаний.
3. Только российские компании.
6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:
1. Высокая стоимость услуг.
2. Новая деловая и общая культура.
3. Хорошее владение методикой консультирования.
4. Использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
5. Высокие требования к бытовым условиям.
6. Высокие требования к предварительной подготовке клиента.
7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:
1. Консалтинг.
2. Аудит.
3. Консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.
8. После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:
1. По вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами.
2. По вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий.
3. По проведению рекламных мероприятий.
9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:
1. Возникновением дефицита квалифицированных специалистов.
2. Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса.
3. Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий.
10. Привлекаются ли компаниями «большой пятерки» российские специалисты?
1. Да.
2. Нет.
3. Раньше — да; сейчас — нет.

Тест № 8

1. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:
1. Малочисленная клиентная база.
2. Катастрофическая нехватка знаний и навыков.
3. Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране.
2. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?

1. Немедленное подписание контракта.
2. Заинтересовать клиента.
3. Проведение рекламной акции.
3. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:
1. Удовлетворение потребностей клиента.
2. Обучение клиента способам разрешения консультационных проектов.
3. Поставку экспертных знаний клиенту.
4. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
1. АКЭУ.
2. Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов.
3. ФЕАКО.
4. АКУОР.
5. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:
1. Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике.
2. Рекламные кампании крупных консультационных компаний.
3. Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей.
4. Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.
5. Поддержка со стороны государства.
6. Образовательный потенциал.
6. Является ли, по Вашему мнению, консультированию в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?
1. Да, потому что…
2. Нет, потому что…
7. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:
1. Москва и Санкт-Петербург.
2. Москва и Новосибирск.
3. Санкт-Петербург и Самара.
8. «Идеальный клиент — это…….». Продолжите фразу.
9. В компетенцию консультационной компании входит:
1. Исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент.
2. Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента.
3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента.
10. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:
1. Российским предприятиям частного и государственного сектора.
2. Иностранным компаниям, работающим на российском рынке.
3. Органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Тест №9

1. Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?
1. Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
2. Организационное развитие (organization development).
3. Интервьюирование сотрудников компании-клиента.
2. Системный подход:

1. Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
2. Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
3. Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.
3. Ситуационный подход — это:
1. Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным.
2. Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях.
3. Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации.
4. SWOT-анализ — это:
1. Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
2. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
3. Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.
5. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:
1. Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
2. Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
3. Структурированного анкетирования сотрудников.
6. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:
1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
2. Стратегическое планирование дальнейших действий.
3. Написание итогового отчета.
7. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:
1. «Мозговой штурм».
2. Неупорядоченное перечисление идей.
3. SWOT-анализ состояния компании-клиента.
8. Метод групповой работы — это:
1. Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
2. Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
3. Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.
9. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:
1. Полном отсутствии проблем на предприятии.
2. Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.
10. PEST-анализ представляет собой:
1. Пошаговое (*от англ.* step — шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта.

2. Оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента.
3. Технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (Promotion Evolution Strategic Technology(PEST)).

Тест №10

1. Ролевая природа консультанта зависит от:
1. Социального происхождения консультанта.
2. Профиля консультанта.
3. Личностных качеств консультанта.
4. Ожиданий компании-клиента.
5. 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?
1. Да.
2. Нет.
4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:
1. Эксперт.
2. Начальник.
3. Агитатор.
4. Помощник.
5. Преподаватель.
6. Ученик.
7. Подчиненный.
8. Посредник.
9. Стратег.
5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:
1. Преподаватель.
2. Коллега.
3. Эксперт.
6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
1. Экспертную.
2. Процессную.
3. На сцене театра в пьесе по роману Н.Г.Чернышевского.
7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

| | |
|---|---|
| 1. Консультант-агитатор<br>2. Консультант-стратег «защиты» системы нововведений.<br>3. Консультант-преподаватель<br>4. Консультант-посредник | а) Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах«системы клиента».<br>б) Пытается повлиять на клиента путем |

| | |
|---|---|
| | в) Выступает »буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.<br>г) Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы. |

8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:
1. Обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.
2. Завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.
3. На основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).
9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:
1. Стоимость оказываемых услуг.
2. Технические (содержательные) предложения консультантов.
3. Наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта.
10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
1. Экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.
2. Предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.
3. Это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Тест № 11

1. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:
1. Договора.
2. Устного соглашения между консультантом и клиентом.
3. Общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.
2. Повременная оплата — это:
1. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта.
3. Фиксированная оплата — это:
1. Оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
4. Оплата работы консультанта:
1. Является заработной платой консультанта.

2. Является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги.
3. Соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта.
5. Оплата работы консультанта включает:
1. Затраты на аренду помещений.
2. Затраты на управленческий и технический персонал.
3. Прибыль консультационной компании.
4. Налоги.
5. Затраты на оборудование.
6. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:
1. Универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины.
2. Зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта.
3. Определяются стажем работы консультанта в данной области.
7. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:
1. На уровне, принятом в их странах.
2. На уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента.
3. На уровне средних цен российских консультационных компаний.
8. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:
1. Оценка имущества.
2. Проведение рекламной кампании.
3. Составление контрактов.
4. Привлечение инвестиций.
9. Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?
1. Да.
2. Нет.
10. Какой вид оплаты является самым противоречивым?
1. Фиксированная оплата.
2. Повременная оплата.
3. Оплата, зависящая от результата.

Тест № 12

1. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:
1. Письменной.
2. Устной.
3. И письменной, и устной.
2. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?
1. Денежный гонорар.
2. Приобретение акций компании-клиента.
3. Услуги по бартеру.
4. Все вышеперечисленное.
3. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:

1. Повременную.
2. Фиксированную.
3. Как процент от стоимости объекта консультирования или результата.
4. Цены на услуги российских консультантов:
1. Выше мировых цен.
2. Ниже мировых цен.
3. Равны мировым ценам.
5. Существует …. основных способа формирования цены на консультационные услуги:
1. Два. 2. Три. 3. Четыре
6. Оплата, зависящая от результата:
1. Услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты.
2. Ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли).
3. Оба варианта.
7. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:
1. Заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой.
2. Использование бартера в оплате.
3. К этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является не-оплата 5—10% общей стоимости проекта.
8. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?
1. Заработная плата консультанта меньше цены услуги.
2. Заработная плата консультанта больше цены услуги.
3. Заработная плата консультанта равна цене услуги.
9. Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?
1. Да.
2. Нет.
10. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:
1. Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве.
2. Акта приема-сдачи работ.
3. Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах (аудиокассетах).

Тест №13

1. Эффективность консультационных услуг определяется:
1. Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
2. Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
3. Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.
2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
1. По реальным изменениям в организации-клиенте.
2. По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
3. По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.
3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
1. Разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта.
2. Количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.
3. Отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам.
4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в

случае:
1. Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
2. Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.
3. Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:
1. Изменения нормативно-законодательной базы.
2. Налаживания обширных международных связей.
3. «Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.
6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
1. Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
2. По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
3. С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.
7. Выберите неправильное утверждение:
1. «Повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта».
2. «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».
8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
1. Клиентом. 2. Консультантом. 3. И клиентом, и консультантом.
9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?
1. Изменение организационной структуры управления компании.
2. Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции.
3. Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.
10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:
1. Целей разрешения конкретной проблемы.
2. Применяемых консультантом методов консультирования.
3. Восприятия методов консультирования клиентами.

## Примеры решения практических заданий

Сравнение экономической эффективности лизинга и кредита для конечного заемщика (лизингополучателя)

**Задача №1**

Компания получила в банке кредит в 50 млн. у.е. на 4 года под 8% годовых. Кредитный договор предусматривает погашение долга разовым платежом. Одновременно с получением кредита компания начала создавать фонд погашения, открыв счет в другом банке, где начисляются проценты из расчета 10% годовых. Определите ежегодные расходы компании по амортизации долга при условии, что в фонд погашения вносятся ежегодно равные суммы.

Предположим, что кредит был выдан под простые проценты. В первый год после получения кредита выплачивались только проценты по нему, а фонд погашения начал создаваться через год. Составьте план погашения кредита.

**Решение**:

| Кредит | | | | |
|---|---|---|---|---|
| год | Долг на конец | % | % в у.е. | Выплаты |
| 1 | 54000000 | 0,08 | 4000000 | 4000000 |
| 2 | 58000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| 3 | 62000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| 4 | 66000000 | 0,08 | 4000000 | 20666666,66 |
| Плажет должен составить в сумме | | | 66000000 | |
| Фонд погашения | | | | |
| год | вклад | % | вклад +% | |
| 1 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| 2 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| 3 | 18787879 | 1,1 | 20666666,66 | |
| Итог | 56363637 | | 62000000 | |

Ответ: выплаты по кредиту составят 4000000 у.е. в первый год и по 20666666,66 у.е. последующие 3. Платежи в фонд погашения составят по 18787879 у.е. 3 года.

**Задача №2**

Стоимость сдаваемого в лизинг оборудования составляет 400 000 р. Срок лизинга – 2 года. Норма амортизации – 15 %. Процент за кредит – 20 % в год. Согласованная по договору ставка комиссионного вознаграждения лизингодателя – 4 % годовых стоимости оборудования. Лизингодатель предоставляет лизингополучателю дополнительные услуги по доставке и монтажу оборудования и по обучению персонала на сумму 10 тыс.р. Ставка НДС – 18 %. Определите сумму лизинговых платежей за оба года без учета НДС.

**Решение**

ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС,

где: ЛП - общая сумма лизинговых платежей;

АО - величина амортизационных отчислений, причитающихся лизингодателю в текущем году;

ПК - плата за используемые кредитные ресурсы лизингодателем на приобретение имущества - объекта договора лизинга;

КВ - комиссионное вознаграждение лизингодателю за предоставление имущества по договору лизинга;

ДУ - плата лизингодателю за дополнительные услуги лизингополучателю, предусмотренные договором лизинга;

НДС - налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя.

2. Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле:

АО=БС*На/100,

где; БС - балансовая стоимость имущества - предмета договора лизинга, млн, руб.;

На - норма амортизационных отчислений, процентов.

АО=БС*НА/100=400000*15/100=60000руб

где: ПК - плата за используемые кредитные ресурсы, млн. руб.;

СТк - ставка за кредит, процентов годовых.

Кр - кредитные ресурсы

ПК=400000*0.2=80000руб.
КВ=400000 *0.04=16000руб
ДУ=10000руб
НДС= (АО + ПК + КВ + ДУ)*18/100=(60000+80000+16000+10000)*18/100=29880руб
ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС = 60000+80000+16000+10000=166000 руб – общая сумма лизинговых отчислений в год
За два года 166000+166000=332000 рублей.

**Задача №3**

**Условие:**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Стоимость имущества, рублей | 1000000 |
| 2 | в том числе НДС | 152542 |
| 3 | Стоимость без НДС, рублей | 847458 |
| 4 | % ставка по кредиту | 16,00% |
| 5 | Срок службы имущества, месяцев | 84 |
| 6 | Норма амортизации (ежемесячная) | 0,011905 |
| 7 | Ставка налогов | - |
| | 7.1 на прибыль | 20% |
| | 7.2 на имущество | 2,20% |
| 8 | Срок лизинга/кредита, месяцев | 36 |
| 9 | Комиссия лизинговой компании | 3,00% |

Решение:
Расчет затрат на кредит

| Период | Амортизация | Остаточная стоимость на начало периода | Налог на имущество | Возврат кредита | Задолженность по кредиту | % по кредиту | Погашение кредита за счет чистой прибыли | Уплачиваемый налог на прибыль |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 10 089 | 847 458 | | 27 778 | 1 000 000 | 13 333 | 17 689 | 5 586 |
| 2 | 10 089 | 837 369 | | 27 778 | 972 222 | 12 963 | 17 689 | 5 586 |
| 3 | 10 089 | 827 280 | | 27 778 | 944 444 | 12 593 | 17 689 | 5 586 |
| 4 | 10 089 | 817 191 | 4 578 | 27 778 | 916 667 | 12 222 | 17 689 | 5 586 |
| 5 | 10 089 | 807 103 | | 27 778 | 888 889 | 11 852 | 17 689 | 5 586 |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| 36 | 10 089 | 494 350 | - | 27 778 | 27 778 | 370 | 17 689 | 5 586 |
| **ИТОГО** | | - | **41 450** | **1 000 000** | - | **246 667** | **636 804** | **201 096** |

**Сумма затрат по кредиту** = Сумма кредита + % по кредиту + сумма налога на прибыль
1000 000 + 246 667 + 201 096 = 1 447 763
**Экономия по налогу на прибыль** = % по кредиту *0,20 (ставка налога на прибыль)
246 667 * 0,20 = 49 333,4
Расчет затрат на лизинг

| Период | Амортизация с укоренным коэфф-ом 2,4 | Остаточная стоимость на начало периода | Налог на имущество | Возврат кредита | Задолженность по кредиту | % по кредиту | Комиссия лизинговой компании | Лизинговый платеж без НДС | НДС на лизинговый платеж |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 24 213 | 847 458 | | 27 778 | 1 000 000 | 13 333 | 2 500 | 39 374 | 7 087 |
| 2 | 24 213 | 823 245 | | 27 778 | 972 222 | 12 963 | 2 500 | 39 003 | 7 021 |
| 3 | 24 213 | 799 031 | | 27 778 | 944 444 | 12 593 | 2 500 | 38 633 | 6 954 |
| 4 | 24 213 | 774 818 | 4 461 | 27 778 | 916 667 | 12 222 | 2 500 | 42 724 | 7 690 |
| 5 | 24 213 | 750 605 | | 27 778 | 888 889 | 11 852 | 2 500 | 37 892 | 6 821 |
| … | … | … | … | …. | … | … | … | … | … |
| 36 | 24 213 | 0 | | 27 778 | 27 778 | 370 | 2500 | 26 411 | 4 754 |
| **ИТОГО** | | - | **27 700** | **1000 000** | - | **246 667** | **90 000** | **1211 824** | **218 128** |

**Сумма выплат по лизинговому договору** = Лизинговый платеж без НДС + НДС на лизинговый платеж – Налог на имущество (т.к. он будет учитываться отдельной расходной строкой) 1 211 824 + 218 128 – 27 700 = 1 402 253

**Экономия по налогу на прибыль** = (Лизинговые платежи без НДС + Налог на имущество)*0,20 (1 211 824 + 27 700) * 0,20 = 247 904,8

Сравнение платежей по лизингу и по кредитному договору

| **Лизинг** | | **Кредит** | |
|---|---|---|---|
| Сумма выплат по лизинговому договору, рублей | 1 402 253р. | Сумма затрат по кредиту, рублей | 1 447 763 |
| в том числе НДС | 218 128р. | в том числе НДС | 152 542 |
| Лизинговые платежи без НДС, рублей | 1 211 824 | Затраты по кредиту без НДС, рублей | 1 295 220 |
| Налог на имущество (за весь срок начисления амортизации), рублей | 27 700 | Налог на имущество (за весь срок начисления амортизации) в том числе, рублей | 65 421 |
| | | в течение срока кредита, рублей | 41 450 |
| | | в течение оставшегося срока начисления амортизации, рублей | 23 971 |
| Экономия по налогу на прибыль, рублей | 247 904,8 | Экономия по налогу на прибыль, рублей | 49333, 4 |
| **Итого лизинговые платежи с учетом возврата НДС и экономией по налогу на прибыль, рублей** | ***942 038*** | **Итого кредитные платежи с учетом возврата НДС и экономией по налогу на прибыль, рублей** | ***1 301 441*** |

***Задание №4***
**Условие:**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Стоимость имущества, рублей | 1000000 |
| 2 | в том числе НДС | 180 000 |
| 3 | Стоимость без НДС, рублей | 820 000 |
| 4 | % ставка по кредиту | 14,00% |
| 5 | Срок службы имущества, месяцев | 72 |
| 6 | Норма амортизации (ежемесячная) (1/72 мес.) | 0,013989 |
| 7 | Ставка налогов | - |
| | 7.1 на прибыль | 20 % |
| | 7.2 на имущество | 2,20% |
| 8 | Срок лизинга/кредита, месяцев | 24 |
| 9 | Комиссия лизинговой компании | 1,5% |

Шкала оценивания.

***Методические материалы по процедуре оценивания***

| Отметка в баллах | Показатели оценивания | Критерии оценивания |
|---|---|---|
| (5+) | Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы | Систематизированные, глубокие и полные |
| | Профессиональные умения | Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации |
| | Личностные качества | Ярко выражены |
| (5) | Знания по всем вопросам темы | Систематизированные, глубокие и полные |
| | Профессиональные умения | Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы |
| | Личностные качества | Выраженные профессионально-личностные качества |
| (5-) | Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы | Систематизированные, глубокие и полные |

| | | |
|---|---|---|
| | Профессиональные умения<br><br>Личностные качества | Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы<br><br>Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами |
| (4+) | Знания по всем разделам темы<br><br>Профессиональные умения<br><br>Личностные качества | Систематизированные и полные<br><br>Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы<br><br>Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами |
| (4) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточно полные и систематизированные<br><br>Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы |
| (4-) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточные<br><br>Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы |
| (3+) | Знания в рамках образовательного стандарта<br><br>Профессиональные умения | Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме<br><br>Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания |
| (3) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Недостаточно полный объем<br><br>Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий |
| (3-) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Фрагментарные знания<br><br>Низкий уровень культуры исполнения заданий |
| (2) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br>Профессиональные умения | Отсутствие знаний<br><br>Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий |

4.4. Методические материалы

| Наименование темы (раздела) | Код компетенции | Показатели оценивания | Критерии оценивания | Оценка (баллы) |
|---|---|---|---|---|
| Сущность и история становления управленческого консультирования. | УК ОС – 1/4 | Знания<br><br>Профессиональные умения | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | Балльно-рейтинговая система |
| Типология управленческого консультирования. | УК ОС – 1/4 | Знания<br><br>Профессиональные умения | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | Балльно-рейтинговая система |
| Процесс и этапы управленческого консультирования. | УК ОС – 1/4 | Знания | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала | Балльно-рейтинговая система |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Профессиональные умения | Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | |
| Принципы и методы управленческого консультирования. | УК ОС – 1/4 | Знания<br><br>Профессиональные умения | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | Балльно-рейтинговая система |
| Организация и качество работы специалиста по управленческому консультированию. | УК ОС – 1/4 | Знания<br><br>Профессиональные умения | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | Балльно-рейтинговая система |
| Профессиональная компетентность, | УК ОС – 1/4 | Знания | Уровень систематизированности и полноты | Балльно-рейтинговая система |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| базовые ценности и этический кодекс консультанта. | | Профессиональные умения | знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | |
| Практические аспекты управленческого консультирования. | УК ОС – 1/4 | Знания<br><br>Профессиональные умения | Уровень систематизированности и полноты знаний<br>Логичность и обоснованность изложения материала<br>Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуаций | Балльно-рейтинговая система |

## 5. Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

## *6.* Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

*Указываются основная и дополнительная литература, нормативные правовые документы, Интернет-ресурсы и иные источники. Ссылки на источники оформляются в соответствии с общепринятыми требованиями.*

6.1.Основная литература

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / Савчук В.П. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 176 с. — ISBN 978-5-00101-681-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/37036.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Шендель Т.В. Основы управленческого консультирования: учебное пособие / Шендель Т.В. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020. — 204 с. — ISBN 978-5-86433-807-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107214.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6.2. Дополнительная литература.

1. Баранова С.А. Психология управленческого консультирования: практикум / Баранова С.А., Смирнова А.А. — Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. — 48 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106583.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / Блинов А.О., Дресвянников В.А... — Москва: Дашков и К, 2020. — 212 с. — ISBN 978-5-394-03525-8. — Текст:

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110944.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Розвита Кенигсвизер, Мартин Хиллебранд Введение в системное консультирование организаций. — М.: Институт консультирования и системных решений, 2013. — 192 c.

6.3.Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» №402-ФЗ от 06.12.2011 года.
4. Приказ Минфина от 06.05.1999 №33-н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Расходы организации» ПБУ 10/99»/
5. Приказ Минфина от 06.05.1999 №32-н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Доходы организации» ПБУ 9/99»
6. Приказ Минфина от 30.03.2001 №26-н (ред. от 24.12.2012) «Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Учёт основных средств» ПБУ 6/01»
7. Приказ Минфина от 27.12.2007 №153-н (ред. от 24.12.2012) «Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» ПБУ 14/2007»
8. Приказ Минфина от 09.06.2001 №44-н (ред. от 25.10.2010) «Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов» ПБУ 5/01»

6.4. Интернет-ресурсы.

1. http://www.consultant.ru
2. http://www.intelpro.ru
3. http://www.gaap.ru
4. http://e-management.newmail.ru
5. http://www.gks.ru/
6. http://www.minfin.ru

6.5.Иные источники.

Периодические издания

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

*Перечисляются информационные технологии, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.*

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением;

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт).

Для проведения занятий используется демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, содержащиеся в материалах лекционных и семинарских занятий.

| Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине | |
|---|---|
| 1 | Операционная система (MS Windows XP/Vista/7); |
| 2 | Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice); |
| 3 | Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.); |
| 4 | Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.); |
| 5 | Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.); |
| 6 | • Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org<br>• ЭБС Лань http://e.lanbook.com<br>• ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru<br>• Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/<br>• Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru<br>• Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru |