



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)**

Институт (факультет) экономики
Кафедра управления сельскохозяйственным производством



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-
исследовательской работе, доцент
А.В. Дмитриев
10 мая 2021 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ПРАКТИКЕ)**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

(Оценочные средства и методические материалы)

приложение к рабочей программе дисциплины

Направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки
Государственная и муниципальная служба

Форма обучения
очная, очно-заочная

Казань – 2021

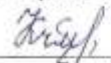
Составитель: ст. преподаватель


Подпись

Хакимзянова Резеда Рамилевна

Фонд оценочных средств обсуждены и одобрены на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством «30» апреля 2021 года (протокол № 9)

Врио зав. кафедрой, к.филол.н., доцент:


Подпись

Куракова Чулпан Маликовна

Рассмотрены и одобрены на заседании методической комиссии Института экономики «11» мая 2021 г. (протокол № 13)

Председатель методической комиссии:

Доцент, к.э.н., доцент


Подпись

Авхадиев Фаяз Нурисламович

Согласовано:

/Директор


Подпись

Низамутдинов Марат Мингалиевич

Протокол Ученого совета Института экономики № 9 от «11» мая 2021 года

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» направленность (профиль) «Государственная и муниципальная служба», обучающийся по дисциплине «Управленческий консалтинг» должен овладеть следующими результатами:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код индикатора достижения компетенции	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		
УК-6.3	Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	Знать: теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации; основные принципы аудита человеческих ресурсов 2. Уметь: - планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.

		3. Владеть: - приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными методами управления человеческими ресурсами; инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста
УК-6.4	Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.	Знать: - методы оценки результативности консультирования Уметь: применять полученные знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организаций и уровней управления для обеспечения условий всемерного развития и реализации человеческого потенциала. Владеть: - навыками анализа и оценки факторов и характеристик функционирования организаций
ПК-2 Способность к организации цифровой трансформации и формированию цифровых команд в органах государственной и муниципальной власти		
ПК-2.3	Способен применять современные информационно-коммуникационные технологии в государственных органах: использование межведомственного и ведомственного электронного документооборота, информационно-телекоммуникационных сетей	Знать: основные информационно-коммуникационные технологии в государственных органах Уметь: отбирать и анализировать данные о социальных процессах в сфере управления; представлять результаты исследовательской и аналитической работы Владеть: технологиями межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций (интегрированная оценка уровня сформированности компетенций)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценка уровня сформированности			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
УК-6.3 Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	Знать: теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации; основные принципы аудита человеческих ресурсов	не знает теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора консалтинговой организации; принципы поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки стратегий управления человеческим и ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации; основные принципы аудита человеческих ресурсов	частично знает теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации; основные принципы аудита человеческих ресурсов	знает теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования; процедуру поиска и выбора профессиональной деятельности; принципы поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки и стратегий управления человеческими ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации;	знает и применяет теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора профессиональной деятельности; принципы поиска и выбора консалтинговой организации; принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; принципы распределять и делегировать полномочия в организации;

				ия в организа ции; основные принципы аудита человечески х ресурсов	организации ; основные принципы аудита человеческих ресурсов
	Уметь: - планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.	- не умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.	- частично умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.	- умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.	- умеет и применяет планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.

				методы оценки эффективно сти профессион альной деятельност и государстве нных и муниципаль ных служащих.	льной деятельности государствен ных и муниципальн ых служащих.
	Владеть : приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методам и реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными методами управления человеческими ресурсами; инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста	не владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - метода ми реализации основных управленчески х функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными методами управления человеческими ресурсами; инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста	частичн о владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методам и реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными методами управления человеческими ресурсами; инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста	вла деет приемами разработки стратегий управления человеческ ими ресурсами организаци и; - мет одами реализации основных управленче ских функций (принятие решений, организаци я, мотивирова ние и контроль); - сов ременными методами управления человеческ ими ресурсами; инструмент ами развития сотруднико в через оценку результатов их деятельност и и планирован ие карьеры, обеспечени е возможност и для повышения	владе ет и применяет приемами разработки стратегий управления человеческим и ресурсами организации; - мето дами реализации основных управленческ их функций (принятие решений, организация, мотивирован ие и контроль); - современными методами управления человеческим и ресурсами; инструмента ми развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста

				образования и роста	
УК-6.4 Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.	Знать методы оценки результативност и консультирован ия	Не знает методы оценки результативно сти консультирова ния	Частично знает методы оценки результативност и консультирован ия	Знает методы оценки результати вности консультир ования	Знает и применяет методы оценки результативн ости консультиро вания
	Уметь применять полученные знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организаций и уровней управления для обеспечения условий всемерного развития и реализации человеческого потенциала.	Не умеет применять полученные знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организаций и уровней управления для обеспечения условий всемерного развития и реализации человеческого потенциала.	Частично умеет применять полученные знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организаций и уровней управления для обеспечения условий всемерного развития и реализации человеческого потенциала.	Умеет применять полученны е знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организац ий и уровней управления для обеспечени я условий всемерного развития и реализации человеческ ого потенциала .	Умеет и применяет применять полученные знания для анализа состояния и проблем управления на уровнях отдельных организаций и уровней управления для обеспечения условий всемерного развития и реализации человеческо го потенциала.
	Владеть навыками анализа и оценки факторов и характеристик функционирова ния организаций	Не владеет навыками анализа и оценки факторов и характеристик функциониров ания организаций	Частично владеет навыками анализа и оценки факторов и характеристик функционирова ния организаций	Владеет навыками анализа и оценки факторов и характерис тик функциони рования организац ий	Владеет и применяет навыками анализа и оценки факторов и характеристи к функциониро вания организаций
ПК-2.3 Способен применять современные информационно- коммуникацион ные технологии в государственных органах: использование межведомственн ого и ведомственного электронного документооборо та, информационно-	Знать: основные информационно - коммуникацион ные технологии в государственны х органах	Знает основные информационн о- коммуникацио нные технологии в государственн ых органах	Частично знает основные информационно - коммуникацион ные технологии в государственны х органах	Знает основные информаци онно- коммуника ционные технологии в государстве нных органах	Знает и применяет основные информацио нно- коммуникац ионные технологии в государствен ных органах
	Уметь: отбирать и анализировать данные о социальных процессах в сфере управления;	Не умеет отбирать и анализировать данные о социальных процессах в сфере	Частично умеет отбирать и анализировать данные о социальных процессах в сфере	Умеет отбирать и анализиров ать данные о социальны х процессах	Умеет и применяет отбирать и анализироват ь данные о социальных процессах в

телекоммуникационных сетей	представлять результаты исследовательской и аналитической работы	управления; представлять результаты исследовательской и аналитической работы	управления; представлять результаты исследовательской и аналитической работы	в сфере управления ; представлять результаты исследовательской и аналитической работы	сфере управления; представлять результаты исследовательской и аналитической работы
	Владеть: технологиями межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности	Не владеет: технологиями межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности	Частично владеет технологиями межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности	Владеет: технологиями межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности	Владеет и применяет: технологиям и межличностных и групповых коммуникаций в деловом взаимодействии с заинтересованными участниками командной деятельности

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине (практике), допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине (практике) в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

**3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ,
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ)
ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ПРОГРАММЫ**

Таблица 3.1 – Типовые контрольные задания соотнесенные с индикаторами
достижения компетенций

Индикатор достижения компетенции	№№ заданий (вопросов, билетов, тестов и пр.) для оценки результатов обучения по соотнесенному индикатору достижения компетенции
УК-6.3 Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	Вопросы для подготовки к экзамену 1,2,3, 9,10,11,12,13,14,15,16,17 18,19,20,21,22,23,24
УК-6.4 Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Кейс 1, 2, 3, 4, 5, 6.
ПК-2.3 Способен применять современные информационно-коммуникационные технологии в государственных органах: использование межведомственного и ведомственного электронного документооборота, информационно-телекоммуникационных сетей	Вопросы для подготовки к экзамену 4, 5, 6,7,8

Вопросы к экзамену в устной форме

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Золотые годы консультирования.
3. Деловые услуги.
4. Понятие консультационной деятельности.
5. Особенности консультационных услуг.
6. Виды консультационных услуг.
7. Внешние и внутренние консультанты.
8. Анализ проблем клиентской организации.
9. Принятие решения о приглашении консультантов.
10. Виды консультационных организаций и организация консультанта.
11. Организация внутреннего консультанта.
12. Ассоциация консультантов.
13. Источники информации.

14. Определение потенциальных консультационных фирм.
15. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
16. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
17. Технические и финансовые критерии отбора.
18. Назначение технического задания.
19. Структура и содержание технического задания.
20. Структура и содержание технического и финансового предложения.
21. Оценка предложений.
22. Цена консультационной услуги.
23. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
24. Формы соглашений.
25. Структура и содержание контракта.
26. Модели консультирования.
27. Экспертное консультирование.
28. Консультирование по проекту.
29. Консультирование по процессу.
30. Процесс консультирования, структура консультационного проекта.
31. Основные стадии процесса консультирования.
32. Факторы успеха консультационного процесса.
33. Условия эффективного консультанта по управлению.
34. Модель процесса контроля.
35. Основные направления контроля.
36. Оценка выгод, полученных клиентом.
37. Прямые и косвенные результаты.
38. Оценка процесса консультирования.
39. Оценка выгод, получаемых консультантом.
40. Система измерителей и оценок в клиентной организации.

Лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация)

При изучении темы «Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам» проводится лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), которая направлена на решение студентами задач связанных с выявлением управленческих проблем конкретной организации. После объявления темы лекции преподаватель сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические, поведенческие и т.д.

Цель лекции: направлена на выполнение студентами задач связанных с выявлением управленческих проблем конкретной организации, внимательного прослушивания и полного освоения лекционного материала.

Ход лекции: Преподаватель объявляет тему, цель, вопросы лекции, нормативные документы, сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические и т.д. В процессе изложения лекционного материала преподаватель намеренно приводит ошибочные определения управленческих категорий, не корректно высказывается о базовых ценностях организации, выбирает не подходящие для данной клиентной организации методы консультирования и выработки решения. После изложения материала по каждому вопросу преподаватель спрашивает у студентов о замеченных ошибках. Студенты должны назвать ошибки. Преподаватель вместе со студентами обсуждают ошибки и вырабатывают вместе правильные определения, варианты принятия решения. Такая форма работы побуждает к более качественному усвоению предложенного материала. По окончании лекции преподаватель подводит итоги

лекции, отмечает и оценивает наиболее активных студентов, которые выявили намеренно допущенные ошибки.

Самостоятельная работа: Эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом управленческой деятельности, проявление эрудиции.

Эссе - жанр философской, эстетической, литературно-критической, художественной, научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным, оригинальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

В процессе выполнения эссе студенту необходимо решить следующие учебные задачи.

1. Рассмотреть ключевые категории и понятия по исследуемой проблеме и дать их сущностную характеристику.
2. Показать, какую эволюцию претерпели исследуемые явления и процессы экономической действительности в ходе развития.
3. Оценить современное состояние проблемы со всеми присущими ей сложностями и противоречиями, подтвердив свою точку зрения статистическим и фактическим материалом.
4. Выявить основные тенденции развития анализируемого явления с учетом экономических реалий.
5. Сделать самостоятельный вывод по результатам своего исследования.

Структурно эссе состоит из основной части (которую не следует структурировать по главам, вопросам или параграфам), заключения (2–3 абзаца) и списка литературы.

Примерные темы эссе

1. Консалтинг как наука и искусство.
2. Консалтинг как форма бизнеса.
3. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
4. Правила работы с консультантами.
5. Рынок управленческого консультирования
6. Управленческий консалтинг как деловая услуга
7. Кадровый консалтинг и аудит
8. Инновации как цель консалтинга.
9. Консультационный процесс как творческая деятельность.
10. Консультант- надзиратель, философ, психолог, исследователь
11. Пионеры научного управления
12. Делегирование полномочий по принятию решений в повышении эффективности результатов консалтингового проекта.

13. Особенности получения информации, требующейся для реализации проекта.
14. Стили оказания консультационных услуг.
15. Формы работы с клиентами.
16. Мультипроектный менеджмент.
17. Консультирование по управлению командой менеджеров.
18. Разработка бренда консалтинговой компании.
19. Особенности консалтинга в региональном уровне
20. Факторы успеха консультационного процесса

Самостоятельная работа: Рефераты

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно- исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Задания и методические указания по выполнению рефератов по дисциплине «Управленческий консалтинг»

Реферат - письменная работа объемом 10-15 печатных страниц (включая титульного листа и списка литературы), в которой представлено краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

1. Структура реферата:

1. Титульный лист.
2. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (содержание), в котором указаны названия всех разделов реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1-1,5-2 страницы.
4. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.
5. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.
6. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

7. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

2. Этапы работы над рефератом.

Работу над рефератом можно условно подразделить на три этапа:

1. Подготовительный этап, включающий изучение предмета исследования;
2. Изложение результатов изучения в виде связного текста;
3. Устное сообщение по теме реферата.

Подготовительный этап работы.

Включает в себя формулировку темы, поиск источников научной информации, работу с данными источниками. Подготовительный этап работы завершается созданием конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. По завершении предварительного этапа можно переходить непосредственно к созданию текста реферата.

Создание текста.

Текст реферата должен подчиняться определенным требованиям: он должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью. Раскрытие темы предполагает, что в тексте реферата излагается относящийся к теме материал и предлагаются пути решения содержащейся в теме проблемы. Связность текста предполагает смысловую соотносительность отдельных компонентов, а цельность - смысловую законченность текста.

С точки зрения связности все тексты делятся на тексты - констатации и тексты рассуждения. Тексты-констатации содержат результаты ознакомления с предметом и фиксируют устойчивые и несомненные суждения. В текстах-рассуждениях одни мысли извлекаются из других, некоторые ставятся под сомнение, дается им оценка, выдвигаются различные предположения.

План реферата.

Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану – мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения. Все научные работы - от реферата до докторской диссертации - строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала

научиться придерживаться данной схемы.

Требования к введению.

Введение - начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

Во введении аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования.

Во введении обязательно формулируются цель и задачи реферата.

Объем введения - в среднем около 10% от общего объема реферата.

Основная часть реферата.

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. В ней обосновываются основные тезисы реферата, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргументируя собственную позицию, можно и должно анализировать, и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов - компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования).

Заключение.

Заключение - последняя часть научного текста. В ней краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Небольшое по объему сообщение также не может обойтись без заключительной части - пусть это будут две-три фразы. Но в них должен подводиться итог проделанной работы.

Список использованной литературы.

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

Требования, предъявляемые к оформлению реферата

Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 30 мм. слева, 15 мм. справа и по 20 мм. сверху и снизу листа. Рекомендуется шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении. При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными,
- в некоторых случаях проблемы, рассматриваемые в разделах, не раскрывают основных аспектов выбранной для реферата темы,
- дословное переписывание книг, статей, заимствования рефератов из интернет и т.д.

Примерная тематика рефератов

1. Методы и формы оплаты консалтинговых услуг
2. Современное состояние рынка консалтинга в России.
3. Влияние международных программ консультационно-технического содействия на развитие консалтинга в России.
4. Особенности консалтинга на региональном уровне.
5. Мультипроектный менеджмент.
6. Консалтинг и его роль в принятии управленческих решений.
7. Консалтинг государственного сектора.
8. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента.
9. Консалтинг в области информационных технологий.
10. Консалтинг по финансовому менеджменту.
11. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией.
12. Консалтинг в области электронного бизнеса.
13. Консалтинг по управлению операциями.
14. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами.
15. Консалтинг в области управления знанием.
16. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.
17. Консалтинг по вопросам всеобщего управления качеством.
18. Консалтинг по вопросам преобразования компании.
19. Консалтинг в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса.
20. Консалтинг по вопросам управления малыми предприятиями.
21. Консалтинг неформального сектора.

Вопросы к индивидуальному собеседованию, кейсы

по темам управленческого консалтинга

Тема 1. Теоретические и методологические основы управленческой консультации

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Пионеры научного управления.
3. На пути к теории общего управления.
4. Золотые годы консультирования.
5. Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.
6. «Большая восьмерка» выходит на сцену.
7. Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.
8. Понятие консультационной деятельности.
9. Особенности консультационных услуг.
10. Виды консультационных услуг.
11. Деловые услуги.

Задание 1. Заполните таблицу:

№ п/п	Ученый	Краткая биографическая справка	Основные принципы, внесшие в науку консалтинга	Основные труды

Задание 2. Подготовьте презентацию по одной из пяти фирм «большой пятерки» западных аудиторско-консультационных фирм PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International.

Задание 3. Рассмотрите ситуацию «*Эволюция отрасли*» и ответьте на вопросы. Представьте свой ответ в виде презентации.

Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке следующих вопросов. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры? В частности, ведет ли какая-либо тенденция в отрасли к снижению или повышению барьеров мобильности; к усилению или ослаблению относительной власти клиентов? Если подобные вопросы в систематизированном виде ставятся в отношении всех конкурентных сил и лежащих в их основе экономических причин - в результате будет получена картина, отражающая существенные проблемы эволюции отрасли.

Методом прогнозирования вероятных направлений отраслевой эволюции является концепция жизненного цикла продукта. Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов - выход на рынок, рост, зрелость и спад. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж. График роста объема продаж отрасли имеет вид S-образной кривой, что объясняется процессом инноваций и распространения нового продукта. Плоская кривая, характерная для начального этапа роста отрасли, отражает трудности преодоления покупательской инерции и стимулирования пробных продаж нового продукта. Быстрый рост происходит, когда множество покупателей (клиентов) устремляются на рынок, если продукт успешно прошел проверку. Расширение круга потенциальных покупателей (клиентов) в конечном счете достигает предела, что ведет к прекращению его быстрого роста и установлению темпов на уровне, соответствующем темпам роста релевантной группы покупателей (клиентов). Наконец, появляются новые продукты-субституты, и рост сходит на нет.

Рекомендуемые темы рефератов, докладов

1. «Пионеры» управленческого консалтинга.
2. Первые консалтинговые компании в мире.
3. Ускорение темпов коммодитизации.

Тема 2. Развитие отечественной и зарубежной управленческой мысли

1. Определение термина «консультант».

2. Критерии профессионализма консультанта.
3. Внешние консультанты (сильные и слабые стороны).
4. Внутренние консультанты (сильные и слабые стороны).
5. Анализ проблем клиентской организации.
6. Определение проблемы и критерии ее квалификации.
7. Принятие решения о приглашении консультантов.
8. Требования к профессиональной компетенции.
9. Причины и основания для обращения к консультантам.

Кейс 1

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моде-лей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации.

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

Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Модель центра обслуживания.
3. Модель центра затрат.
4. Модель центра прибыли.
5. Организация внутреннего консультанта.
6. Ассоциация консультантов.

1. Есть ли в вашей организации служба внутренних консультантов? Если нет, то оцените возможности создания данной службы.

а) Дайте обоснование:

- принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам);
 - формам повышения их квалификации;
 - принципов организации деятельности, статуса.
- б) Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.
- в) Проанализируйте деятельность внутренних консультантов, т. е. оцените возможность создания службы внутренних консультантов в вашей организации.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Задание 2. Дайте комментарий к рисунку на основе специфики отношений в консалтинге (рисунок).



Специфика консультант-клиентских отношений

Кейс 1

Кондитерская фабрика в Курской области на этапе создания и становления производила только карамель. Заслужив признание покупателей и обеспечив стабильный спрос, постепенно увеличивался объем производства. Для поддержания конкурентоспособности продукции руководство фабрики приняло решение о расширении ассортимента до 5 позиций. Одновременно изменилась и сбытовая политика. Продукция отпускается не только крупными партиями постоянным оптовикам, но и мелкими партиями.

Полученная прибыль позволяет расширить производство на изготовление мармелада. Также планируется открыть при фабрике собственный магазин. Однако, в последнее время в работе фабрики стали возникать сбои, вызванные плохой координацией действий подразделений, некоторые функции которых дублировались. Делегирование полномочий и распределение функциональных обязанностей в организации не соответствовали текущему состоянию бизнеса.

Идя по пути наименьших затрат и, как казалось, наиболее оптимальному, собственники наняли в качестве внутреннего консультанта специалиста по организационному развитию.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы в данном случае сильные и слабые стороны внутреннего консультанта?
2. Сформулируйте перечень задач для консультанта и охарактеризуйте основные этапы работы консультантов.

Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)

1. Источники информации.
2. Определение потенциальных консультационных фирм.
3. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
4. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).

Задание 1.

Используя силу слова, убеждения, знания техники ведения переговоров, закономерности делового общения, необходимо набрать как можно большее количество баллов (для удобства восприятия возьмите спички).

1. Для проведения занятия в аудитории парты поставить так, чтобы получился один длинный стол переговоров.

2. Студенты располагаются по обе стороны стола переговоров. Участников должно быть четное количество, чтобы напротив каждого студента располагался его «деловой партнер». Преподаватель каждому студенту дает по 3 спички.

3. По команде преподавателя студенты приступают к переговорам попарно. Время ограничено (максимум одна минута), так как в работе менеджера фактор времени очень важен. Для того чтобы убедить партнера отдать спичку, можно давать обещания о выполнении чего-то в будущем (конспект, помощь в написании реферата, рассказать анекдот и т.д.), заверять о существующей к партнеру симпатии, нападать с обвинениями в чем-либо, договариваться об уступке с вашей стороны в следующий раз.

4. По команде преподавателя переговоры прекращаются. Каждый студент передвигается на одно место за столом переговоров по часовой стрелке и начинает переговоры с другим партнером. Процедура продолжается до тех пор, пока остаются студенты, не встретившиеся за столом переговоров. Команды преподавателя о начале и окончании переговоров внезапны и не подчинены по времени, таким образом достигается эффект внезапности.

5. Участники не выбирают себе деловых партнеров, а вступают в переговоры друг с другом поочередно это связано с тем, что в своей деятельности менеджер вступает в общение, руководствуясь не собственными симпатиями, а необходимостью.

6. Подсчет баллов (спичек) и	Я уступал (а)	Мне уступали
------------------------------	---------------	--------------

анализ достигнутого результата. Заполнить таблицу: Причины		
Убедительность		
Обещания		
Личные симпатии		
Психологическое давление		
Другие		

Тема 5. Техническое задание консультационной фирме

1. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
2. Технические и финансовые критерии отбора.
3. Назначение технического задания.
4. Структура и содержание технического задания.
5. Информация о клиентной организации.
6. Участие персонала клиентной организации в проекте.

Кейс 1

Внутри руководства компании «Диван» возникли расхождения во взглядах на представления о маркетинговой стратегии развития компании. Одни полагают, что компания движется к организации в регионе (Московская область) сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.

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

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

Со стороны клиента подготовьте техническое задание для консультационной фирмы, проработав следующие основные его разделы

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели и задачи проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 6) рамочные условия (ограничения) юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного или иного характера;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект.

Кейс 2

ОАО «Карачевский завод «Электродеталь» – ведущее предприятие России по разработке и производству сложных современных прямоугольных электрических соединителей. За 56 лет существования на рынке сложилась мощная производственная структура, в которой имеются инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, литейное, пластмассовое, сборочное и др. производства. Численность персонала около 1500 человек.

С приходом нового руководителя стали очевидны следующие проблемы: замедленность в принятии управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, главный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений (инфантильность), полное перекалывание ответственности на высшие звенья управления. При анализе показателей, характеризующих эффективность работы аппарата управления организации, был получен значительный разброс в оценках. Достаточно высоко были оценены производительность, а также надёжность аппарата управления (все руководители уже давно занимают свои должности, причем следует обратить внимание и на организационно-правовую форму предприятия. Однако экономичность аппарата управления получила крайне низкий балл, т.к. в течение нескольких последних лет наблюдался постоянный рост управленческих расходов.

Со стороны клиента подготовьте техническое задание для консультационной фирмы, проработав следующие основные его разделы.

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели и задачи проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 6) рамочные условия (ограничения) юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного или иного характера;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект.

Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм

1. Определение предложения.
2. Структура и содержание технического и финансового предложения.
3. Модель консультационного предложения.
4. Технические предложения на разработку программы реструктуризации компании.

5. Результаты оценки консультационных фирм.
6. Оценка предложений.
7. Цена консультационной услуги.
8. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
9. Рейтинговая оценка технических предложений.

Кейс 3

Александр - начинающий консультант. До этого он в течение 10 лет работал в консалтинговой структуре федеральной таможенной службы и занимался вопросами таможенного права. Потом решил начать работать самостоятельно.

Узнав о потребности компании А в разработке правовых схем, направленных на оптимизацию таможенных платежей, он предложил им свои услуги, обозначив время выполнения проекта 3 недели и гонорар - \$ 3500. Руководитель компании А согласился, передал папку с необходимыми документами. Договорились, что контракт будет выслан по почте.

Вернувшись в офис компании А через неделю, он узнал, что 5 дней назад руководитель компании был уволен и что теперь его место занял г-н Х. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении прежнего руководителя с Александром, что он не может найти письменного контракта и не одобряет приглашения людей со стороны для таможенного консалтинга, когда в компании постоянно работают 2 человека, занимающиеся данными вопросами. В итоге Александр был уволен.

Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к генеральному директору другой компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность, и сделал ему следующее предложение: «Я разработаю комплекс рекомендаций по оптимизации таможенных платежей, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - \$ 5500. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Генерального директора это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?»

«Очень просто, - ответил Александр, - У меня есть вся документация вашего единственного конкурента». На что гендиректор сказал: «Если вы немедленно не уйдете отсюда, то мне придется вас выкинуть». И он позвал охрану...

Александр больше не консультант (если только он когда-либо был таковым). Он все еще думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали.

Вопросы для обсуждения

1. С какого момента и какие ошибки допустил Александр?
2. Назовите этические стандарты, которые являются общепризнанными в области консультаций. На Ваш взгляд, всех ли этих принципов стоит придерживаться?
3. Если бы вы были на месте Александра, как бы вы поступили в этой ситуации?

Кейс 4

Дмитрий Петрович, начинающий и неопытный консультант по страхованию, проводил ознакомительную встречу с кандидатом. Вице-президент радушно его встретил и представил трём своим молодым подчинённым. После обмена светскими любезностями клиент сообщил консультанту, что их организация неправильно застраховалась от случая, связанного с ответственностью за продукты. Он поинтересовался, какой должна быть нормальная страховка для подобной компании и откровенно рассказал о своём ежегодном объёме продаж и возможных факторах риска.

Дмитрия Петровича поразила прямолинейная манера кандидата, и он сразу же дал полную сводку о всех видах и сумме страховых полисов, которые потребовались бы для освобождения клиента от риска. Он также рассказал, какие компании предлагают наиболее выгодные страховые полисы.

Закончив свою экспертную трактовку, он посмотрел на трёх служащих, сидящих по одну сторону, и заметил, как они подробно всё записывают. Вице-президент повернулся к этим людям и сказал: «Теперь вы узнали всё от умного профессионала-консультанта. Что теперь помешает вам сделать всё в точности так, как он говорил?» (Вопрос, в котором уже содержался ответ, если это вообще вопрос.) Эти трое кивнули головами и вышли из комнаты. «Клиент» рассыпался в похвалах перед Дмитрием Петровичем, поблагодарив его и пообещав с ним связаться, если ему вновь понадобятся его услуги, а затем выпроводил его за дверь.

Вопросы для обсуждения

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

Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

1. Формы соглашений.
2. Определение контракта.
3. Структура и содержание контракта.
4. Модели консультирования.
5. Экспертное консультирование.
6. Консультирование по проекту.
7. Консультирование по процессу.
8. Возможные функции, выполняемые клиентом в разных моделях консультирования.

Инициатором (предприятие пищевой промышленности) первого контакта с консультантами выступила клиентная организация клиентом предполагалось, что консультанты проведут анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия, выявят причины полученных результатов, резервы повышения прибыли и снижения затрат, а клиент подключится к работе на этапе реализации рекомендаций.

Однако уже на первой встрече консультанты предложили изменить подход к организации работ по проекту. Руководителем фирмы «Аудит-Наука» была обоснована необходимость создания единой команды из специалистов экономических служб и внешних консультантов для совместной работы по проекту.

Ко второй встрече консультанты подготовили предложение, где были сформулированы задачи и конечные результаты деятельности; обоснован подход к решению проблем клиентной организации; представлена команда консультантов; указаны сроки реализации работы и затраты на ее выполнение; специфичность (оригинальность, уникальность) услуг. Проект предполагалось осуществить в течение трех месяцев. Общий объем работ был оценен в 120 человеко-часов.

Перед совместной командой стояли следующие задачи: разработать предложения по совершенствованию организации оперативного учета и документооборота; обосновать выбор оптимальной учетной политики; проанализировать финансовое состояние предприятия и выявить причины сложившихся результатов; проанализировать и оценить финансовые результаты деятельности предприятия, выявить резервы роста прибыли и снижения затрат; оказать помощь в составлении финансовой отчетности за год и подготовке отчета к собранию акционеров; обучить персонал предприятия ведению финансового учета и финансового анализа деятельности предприятия. В соответствии с этой задачей консультанты должны были разработать: методы комплексной оценки финансового состояния; систему аналитических таблиц по анализу финансового состояния предприятия для последующего использования в практической работе соответствующих служб предприятия.

В контракте потребовалось более детально обосновать цену и принципы оплаты. Было решено производить ежемесячные авансовые выплаты из расчета дневной тарифной ставки одного консультанта - 35 долл. США. Это была средняя сложившаяся цена в городе в тот период, и потому разногласий по этому поводу не было. Одним из условий договора являлось доведение консультантами рекомендаций до уровня практической реализации.

В общей сложности предпроектная стадия заняла один календарный месяц.

Самый масштабный (по времени проведения и объемам использованной информации) этап, давший полное представление о финансовом состоянии и финансовых результатах клиентной организации, - этап диагностики - длился два месяца артап диагностики по следующим ключевым направлениям: анализ недвижимости, текущих активов баланса, собственных и заемных средств; учетная политика; анализ дебиторской и кредиторской задолженностей; состав и характеристика использования фондов специального назначения; анализ прибылей и убытков.

Клиент не принимал непосредственного участия в разработке показателей оценки финансового состояния предприятия и использования средств специальных фондов; показателей факторного анализа; алгоритма и программ решения задач факторного анализа

на персональных компьютерах; совокупности аналитических таблиц (около 15). Используя вышеперечисленный методический инструментарий, совместная команда провела диагностический анализ, выявила недостатки, узкие места. На основе полученных результатов диагностики консультанты в течение одной недели подготовили конкретные предложения.

Была рекомендована периодичность проведения различных разделов финансового анализа предприятия (ежедневно, ежемесячно, ежеквартально, один раз в год).

Реализация разработанных консультантами предложений потребовала проведения определенных изменений у клиента. Две недели были посвящены: распределению функциональных обязанностей по проведению анализа между экономическими службами; составлению совместными усилиями программистов вычислительного центра клиента и внешних консультантов программы для решения задач анализа финансового состояния.

Успешной реализации предложенных изменений способствовало одобрение их советом директоров и закрепление приказом Генерального директора АО ответственности за их выполнение за руководителями экономических служб.

В конце первого квартала консультанты совместно с руководством имели возможность проконтролировать степень закрепления полученных навыков: консультанты доверили опробовать свои методики специалистам, постоянно наблюдая за их действиями, чтобы в случае необходимости прийти на помощь. Специалисты клиентской организации, пройдя соответствующий трехмесячный тренинг и овладев методикой анализа, самостоятельно провели комплексный анализ финансового состояния по результатам деятельности АО за первый квартал года. Их работа была оценена консультантами положительно. Таким образом, клиентская организация в присутствии консультантов проверила качество предложенных ими разработок. На это потребовалось две недели.

В последнюю неделю четвертого месяца менеджер проекта и руководство АО окончательно подвели итоги взаимодействия двух сторон, произвели расчет по всем обязательствам. Стороны были удовлетворены проделанной работой и наметили перспективные направления сотрудничества.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите этапы работы клиентской организации и консультантов. Почему руководитель консультантов посчитал неэффективным подход к организации работ по проекту, предложенный клиентской организацией?

2. Каковы роль и содержание работ клиентской организации после заключения контракта с консультационной фирмой?

Тема 8. Теоретические и методологические аспекты теории управления

1. Процесс консультирования.

2. Структура консультационного проекта.
3. Основные стадии процесса консультирования.
4. Факторы успеха консультационного процесса.
5. Условия эффективного консультанта по управлению.
6. Модель процесса консультирования.
7. Организация работ в процессе консультирования.
8. Распределения работ по этапам проекта и срокам.

Кейс 6

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут

расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать»), так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта

1. Модель процесса контроля.
2. Основные направления контроля.
3. Направления и цели контроля.
4. Основные виды и содержание консультационных отчетов.

Ситуация «Деньги впустую»

Руководство компании «Лилия», работающей на рынке парфюмерии 2 года, решила создать сайт и использовать его в качестве эффективного рекламного инструмента,

приносящего фирме новых клиентов. С этой целью обратились в организацию, специализирующуюся на IT-консалтинге.

Во время первой встречи, которая продлилась 2 часа представители компании «Лилия» много говорили об ограниченности каналов сбыта, неэффективности интернет-рекламы, отсутствии IT отдела в структуре компании. Позже выяснилось, что компания «Лилия» уже консультировалась в другом месте по поддержке современных информационных систем, не получили практического совета. Первые же консультанты просто получили гонорар за передачу объективных, но совершенно бесполезных клиенту знаний.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего начинается консалтинговый процесс? Выделите и опишите стадии процесса консультирования при взаимодействии с данной организацией.
 2. Сформулируйте основные задачи, стоящие перед консультационной фирмой.
 3. Справедливо ли первые консультанты получили свой гонорар? Ответ обоснуйте.
 4. Разработайте и внедрите план мероприятий, отвечающий ожиданиям заказчика.
- Разделите работы по уровням сложности

Тема 10. Результативность и эффективность консультирования

1. Оценка выгод, полученных клиентом.
2. Прямые результаты.
3. Косвенные результаты.
4. Оценка процесса консультирования.
5. Оценка выгод, получаемых консультантом.
6. Система измерителей и оценок в клиентной организации.

Задание 1. Определите стоимость человекочаса консультационных услуг, если известно, что при шестичасовом рабочем дне стоимость человекодня составляет 300 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% от всей суммы.

Задание 2. Перечислите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.

Задание 3. Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных и проблемных предприятий. Где он больше и почему?

Задание 4. Анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке с точки зрения эффективности для клиентов в настоящее время можно представить в виде таблицы, которая построена на основе пятибалльной системы оценок: 4 - высокая эффективность; 3 - средняя эффективность; 2 - слабая эффективность; 1 - неудовлетворительная эффективность; 0 - отсутствие эффективности.

Эффективность работы для клиента различных групп консультантов

Виды консалтинговых компаний	Качество работ	Дешевизна услуг	Спектр предлагаемых услуг	Оперативность рассмотрения просьб клиента	Торговая марка

Квазиконсультационные компании					
Мелкие российские компании					
Средние и крупные российские компании					
Иностранные компании					

Задания и методические указания

для выполнения контрольных работ по дисциплине «Управленческий консалтинг» для студентов заочной формы обучения

Структура контрольной работы должна способствовать раскрытию основных вопросов и иметь титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы.

На титульном листе указывается название вуза; тема контрольной работы; курс обучения, группа, ФИО автора, шифр; ФИО, учёное звание, степень преподавателя; город и год.

В содержании отражаются вопросы контрольной работы, согласно выбранного варианта.

Введение. В нем следует обозначить цель, которую поставил перед собой студент при выполнении контрольной работы.

Основная часть контрольной работы для студентов заочного отделения состоит из теоретических вопросов по изучаемым в курсе темам.

При выполнении контрольной работы рекомендуется использовать литературу, информационные ресурсы Internet.

Выполнению работы должны предшествовать ознакомление с соответствующими разделами курса.

Список литературы оформляется в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТ.

При выполнении контрольной работы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- контрольная работа должна быть представлена в установленные сроки;
- она должна быть выполнена аккуратно, страницы следует пронумеровать, оставить поля для замечаний преподавателя-рецензента, допускать лишь общепринятые сокращения слов;
- в начале работы указывается номер варианта, замена одного варианта другим не допускается;
- выполнение контрольной работы заключается в том, что студент дает письменные ответы на вопросы своего варианта;
- использует литературные источники, массовые статистические материалы за последние 3 – 5 лет;
- ответы должны содержать полный развернутый материал на поставленный вопрос;
- основные показатели рассматриваемых вопросов, необходимо оформить в виде компактных таблиц;

- если студент получил работу с подписью «на доработку», то исправленная и дополненная работа представляется с ранее возвращенной.

Нумерация страниц начинается с титульного листа. На титульном листе и на странице «Содержание» номер страницы не указывается. Нумерация указывается с третьей страницы.

Контрольная работа представляется в печатном виде. Объем ее рекомендуется 15-20 страниц печатного текста.

Требования к оформлению работы

Текст должен быть тщательно отредактирован, все опечатки устранены; текст должен быть написан с одной стороны листа формата А4.

Поля по 2 см со всех сторон (зеркальные). Шрифт Times New Roman. Размер шрифта – 14. Интервал – 1,0. Абзац -1,5.

В конце работы приводится список литературы, с указанием всех использованных источников информации, в том числе и электронные ресурсы. Список использованной литературы приводится в алфавитном порядке.

Выбор варианта и задачи контрольной работы производится исходя из нумерации списка академической группы

Вопросы для контрольных работ для студентов заочного обучения по дисциплине "Управленческий консалтинг"

Вариант №1

1. Консалтинг как наука и искусство
2. Источники и основные пути получения информации для диагностики организации

Вариант №2

1. История управленческого консультирования
2. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Вариант №3

1. Особенности управленческого консультирования в РФ
2. Процесс консультирования и организация выполнения работ

Вариант №4

1. Классификация методов консультирования
2. Анализ предложений консультационных фирм

Вариант №5

1. Консалтинг как форма бизнеса
2. Консультации в области управления проектами

Вариант №6

1. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования
2. Техническое задание консультационной фирме

Вариант №7

1. Субъекты и объекты консультирования
2. Роль контроля в процессе управленческого консультирования

Вариант №8

1. Виды и формы консультирования
2. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала

Вариант №9

1. Типология управленческого консультирования

2. Поиск консультационной фирмы (консультанта)

Вариант №10

1. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта
2. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

Вариант №11

1. Рынок управленческого консультирования
2. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению

Вариант №12

1. Области управленческого консультирования
2. Взаимодействие консультанта и клиента при экспертном консультировании

Вариант №13

1. Основные тенденции развития отечественного управленческого консультирования
2. Взаимодействие консультанта и клиента при процессном консультировании

Вариант №14

1. Сравнительная характеристика российского и зарубежного консультирования
2. Взаимодействие консультанта и клиента при обучающем консультировании

Вариант №15

1. Организация как объект управленческого консультирования
2. Источники и основные пути получения информации для диагностики организации

Вариант №16

1. Базовые ценности организации
2. Информационное обеспечение организации, требующейся для реализации проекта

Вариант №17

1. Проблемы организаций с позиции консалтинга
2. Управление консультационным проектом и составляющие этого процесса

Вариант №18

1. Характерные черты управленческого консалтинга
2. Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг

Вариант №19

1. Управленческий консалтинг как деловая услуга
2. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации

Вариант №20

1. «Пионеры» управленческого консалтинга
2. Процедура отбора субъекта консалтинга

Вариант №21

1. Система клиента и система консультанта
2. Методы активизации творческого мышления

Вариант №22

1. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга
2. Коучинг, как эффективный метод управленческого консалтинга

Вариант №23

1. Поведенческие роли консультанта
2. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST-анализ, ПРИМ анализ

Вариант №24

1. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия
2. Консалтинг в области управления знанием

Вариант №25

1. Ролевая природа консультирования
2. Профессионализм и этика в работе консультанта

Вариант №26

1. Первые консалтинговые компании в мире
2. Методы воздействия на систему клиента

Вариант №27

1. Модель профессиональной компетенции консультанта
2. Консалтинг по вопросам всеобщего управления качеством

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);
4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается

четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно». средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

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

Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки при решении кейсов и задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТа.

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТа; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.