


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»

Экономический факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

«Утверждаю»

Зав. кафедрой   
д.э.н., профессор Закшевская Е.В.

15 июня 2021 г.

**Фонд оценочных средств**  
по учебной дисциплине

**Б1.В.ДВ.01.01 Консалтинг предприятий**  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(прикладная магистратура)  
профилю «Аграрный менеджмент»

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Индекс	Формулировка	Темы								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	+	+	+				+		
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде				+	+	+		+	+

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
Академическая оценка по 4-х балльной шкале (зачет с оценкой)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

## 2.2 Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности принятия организационно-управленческих и экономических решений,</li> <li>- методы выявления проблемных зон организационного процесса,</li> <li>- основы использования инноваций в сфере управленческого консалтинга.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и формулировать актуальные проблемы управления на микро- и макроуровнях;</li> <li>- разрабатывать оперативные управленческие решения в нестандартных и кризисных ситуациях и нести за них ответственность.</li> </ul> <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятия основных типов управленческих решений, связанных с социально-экономическим развитием субъектов предпринима-</li> </ul>	1-9	Сформированные и систематизированные знания о типах организационных структур, их основных параметрах и принципах их проектирования; об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений; об информационных технологиях для решения управленческих задач; о методах разработки и реализации маркетинговых программ; методах формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат, решение практических задач	<p><b>3.3</b> (6, 8-11, 13-16, 20-23, 25)</p> <p><b>3.4</b> (1, 4-5, 7, 11-14, 18-19)</p> <p><b>Задачи</b> 1-2, 4, 6-7</p>	<p><b>3.3</b> (6, 8-11, 13-16, 20-23, 25)</p> <p><b>3.4</b> (1, 4-5, 7, 11-14, 18-19)</p> <p><b>Задачи</b> 1-2, 4, 6-7</p>	<p><b>3.3</b> (6, 8-11, 13-16, 20-23, 25)</p> <p><b>3.4</b> (1, 4-5, 7, 11-14, 18-19)</p> <p><b>Задачи</b> 1-2, 4, 6-7</p>

	тельской деятельности.							
ПК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные бизнес-процессы в организации;</li> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</li> <li>- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;</li> <li>- содержание маркетинговой концепции управления.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели;</li> <li>- применять информационные технологии для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>- использовать информацию, полученную в результате маркетинговых иссле-</li> </ul>	1-9	Сформированные навыки экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат, решение практических задач	<p><b>3.3</b> (1-5,7, 12, 17-19, 24-25)</p> <p><b>3.4</b> (2-3, 5-10, 12, 15-18, 20-24)</p> <p><b>Задачи 3-7</b></p>	<p><b>3.3</b> (1-5,7, 12, 17-19, 24-25)</p> <p><b>3.4</b> (2-3, 5-10, 12, 15-18, 20-24)</p> <p><b>Задачи 3-7</b></p>	<p><b>3.3</b> (1-5,7, 12, 17-19, 24-25)</p> <p><b>3.4</b> (2-3, 5-10, 12, 15-18, 20-24)</p> <p><b>Задачи 3-7</b></p>

<p>дований;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения.</li> </ul> <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владения экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства;</li> <li>- пользования программным обеспечением для работы с деловой информацией и основами интернет-технологией;</li> <li>- реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль);</li> <li>- разработки и реализации маркетинговых программ; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.</li> </ul>							
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

### 2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности принятия организационно-управленческих и экономических решений,</li> <li>- методы выявления проблемных зон организационного процесса,</li> <li>- основы использования инноваций в сфере управленческого консалтинга.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и формулировать актуальные проблемы управления на микро- и макроуровнях;</li> <li>- разрабатывать оперативные управленческие решения в нестандартных и кризисных ситуациях и нести за них ответственность.</li> </ul> <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятия основных типов управленческих решений, связанных с социально-экономическим развитием субъектов предпринимательской деятельности.</li> </ul>	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа,	Экзамен	<b>3.2</b> - 1,3-4, 6, 8-9, 11-12, 17-21, 25, 30, 32, 35, 37-38, 41-42, 46-46, 51-52, 56-60	<b>3.2</b> - 1,3-4, 6, 8-9, 11-12, 17-21, 25, 30, 32, 35, 37-38, 41-42, 46-46, 51-52, 56-60	<b>3.2</b> - 1,3-4, 6, 8-9, 11-12, 17-21, 25, 30, 32, 35, 37-38, 41-42, 46-46, 51-52, 56-60
ПК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные бизнес-процессы в организации;</li> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</li> <li>- основные виды и процедуры внутриорга-</li> </ul>	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Экзамен	<b>3.2</b> - 2, 5, 7, 10-11, 13-16, 19, 21-24, 26-29, 31, 33-34, 36, 38-39, 40-44, 47-50, 53-55,	<b>3.2</b> - 2, 5, 7, 10-11, 13-16, 19, 21-24, 26-29, 31, 33-34, 36, 38-39, 40-44, 47-50, 53-55,	<b>3.2</b> - 2, 5, 7, 10-11, 13-16, 19, 21-24, 26-29, 31, 33-34, 36, 38-39, 40-44, 47-50, 53-55, 57, 59

<p>низационного контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;</li> <li>- содержание маркетинговой концепции управления.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели;</li> <li>- применять информационные технологии для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>- использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований;</li> <li>- оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения.</li> </ul> <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владения экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства;</li> <li>- пользования программным обеспечением для работы с деловой информацией и основами интернет-технологией;</li> <li>- реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль);</li> <li>- разработки и реализации маркетинговых программ; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.</li> </ul>			57, 59	57, 59	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------	--------	--

## 2.4 Критерии оценки на экзамене

Оценка экзаменатора, уровень	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)
«отлично», высокий уровень	Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы
«хорошо», повышенный уровень	Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты.
«удовлетворительно», пороговый уровень	Обучающийся показал знание основных положений учебной дисциплины, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной
«неудовлетворительно»,	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

## 2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры
«хорошо»	выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе
«удовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала
«неудовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

## 2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.	Не менее 50 % баллов за задания теста.
Повышенный	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.	Не менее 75 % баллов за задания теста.



Высокий	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Не менее 90 % баллов за задания теста.
Компетенция не сформирована		Менее 50 % баллов за задания теста.

## 2.7 Критерии оценки рефератов

Оценка проверяющего, уровень	Критерии
«отлично»	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий 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 на дополнительные вопросы.
«хорошо»	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы
«удовлетворительно»	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод
«неудовлетворительно»	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## 2.8 Критерии оценки решения задач

Оценка проверяющего, уровень	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)
«зачтено», удовлетворительный уровень	Обучающийся показал достаточные теоретические знания основных положений навыки практического применения изученного материала, способность самостоятельно справиться с полученным заданием.
«не зачтено», компетенция не сформирована	В ходе работы над заданием обучающийся не продемонстрировал способности самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя выполнить практическое задание, опираясь на теоретические знания, полученные в ходе изучения дисциплины

## 2.9 Допуск к сдаче экзамена

- 1.Посещение занятий. Допускается пропуск не более 10% без предъявления справки.
2. Выполнение практических заданий.
3. Активное участие в работе на занятиях.
4. Успешная сдача коллоквиума (промежуточной аттестации).

## 2.10. Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа не предусмотрена.

### **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**

#### **3.1 Вопросы к экзамену**

1. Определение понятия «менеджмент-консультирование», характерные черты и принципы. (ПК-5)
2. Понятия услуги, деловой услуги, консалтинговой услуги, значение, функции, виды деловых услуг и их регламентация, формы оказания и особенности консалтинговых услуг, группы консалтинговых услуг. (ПК-5)
3. Процесс консультирования. Участники процесса консультирования (ОК-2)
4. Продукты консалтинговой деятельности. (ОК-2)
5. Виды и регламентация консалтинговых услуг. (ПК-5)
6. Формы оказания консалтинговых услуг. (ОК-2)
7. Сущность и содержание понятия «процесс консультирования». (ПК-5)
8. Участники процесса консультирования, их основные функции (ОК-2)
9. Субъекты и объекты управленческого консультирования. (ОК-2)
10. Внутреннее и внешнее консультирование. (ПК-5)
11. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования. (ОК-2, ПК-5)
12. Роли консультанта в управленческом консультировании. (ОК-2)
13. Понятие независимости управленческого консультирования (ПК-5)
14. Основные задачи управленческого консалтинга. (ПК-5)
15. Виды типовых задач консультирования, их отличительные характеристики. (ПК-5)
16. Характеристика основных подходов, применяемых в управленческом консалтинге. (ПК-5)
17. Основные методы управленческого консалтинга. Методика консультирования. (ОК-2)
18. История развития управленческого консалтинга. (ОК-2)
19. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности. (ОК-2, ПК-5)
20. Консалтинговые структуры, функционирующие на российском рынке. (ПК-5)
21. Основные типы консалтинговых организаций. (ОК-2, ПК-5)
22. Основные причины, препятствующие формированию квалифицированного спроса на консалтинговые услуги. (ПК-5)
23. Классификация видов консультирования с учетом применяемых методов. (ПК-5)
24. Классификация консультационных услуг с учетом предмета консультирования. (ПК-5)
25. Основные роли консультанта. Факторы, влияющие на определения роли консультанта. (ОК-2)
26. Основные функции консультантов по общему управлению. (ПК-5)
27. Основные функции консультантов по административному управлению, финансовому управлению и управлению кадрами. (ПК-5)
28. Виды обучающего консультирования. (ПК-5)
29. Партиципативное консультирование, его цель и основные характеристики. (ПК-5)
30. Предпосылки зарождение и условия развития управленческого консалтинга (ОК-2)
31. Направления деятельности консультантов: по ресурсам; по процессу. (ПК-5)
32. Основные критерии выбора консалтинговых фирм (консультантов) (ОК-2)
33. Порядок оценки консультационных предложений. Основные документы для проведения конкурса по отбору консультационных предложений. (ПК-5)
34. Оплата консультационных услуг. (ПК-5)
35. Методы установления цен на консультационные услуги. (ОК-2)

36. Основные принципы программного и маркетингового подхода в управленческом консалтинге. (ПК-5)
37. Сущность управленческого консультирования, кадрового консультирования, обучающего консультирования, тренингов, маркетингового консультирования. (ОК-2)
38. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса. (ОК-2, ПК-5)
39. Контроль в процессе консультационного проекта (ПК-5)
40. Определение эффективности консультационных услуг. (ПК-5)
41. Основные критерии качества консультирования. (ОК-2, ПК-5)
42. Факторы, влияющие на результат рекомендаций консультанта. (ОК-2, ПК-5)
43. Показатели оценки результатов работы консультанта. (ПК-5)
44. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в российской Федерации. (ПК-5)
45. Основные типы консультационных договоров. (ОК-2)
46. Особые условия составления консультационных договоров. (ОК-2)
47. Оформление результатов работы консультанта. (ПК-5)
48. В чем преимущества и отличия экспертного, процессного и обучающего консультирования? (ПК-5)
49. Основные способы формирования цены на консультационные услуги. (ПК-5)
50. Как оценить эффективность работы консультанта. (ПК-5)
51. Этапы реализации консультационного проекта. (ОК-2)
52. Определение общей задачи консалтингового проекта. (ОК-2)
53. Подготовка и представление предложения проекта управленческого консалтинга. (ПК-5)
54. Организационная диагностика консалтингового проекта. (ПК-5)
55. Представление результатов диагностики. (ПК-5)
56. Согласование и проведение организационных изменений в соответствии с планом консалтингового проекта. (ОК-2)
57. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Оценка консультационного проекта. (ОК-2, ПК-5)
58. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. (ОК-2)
59. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. (ОК-2, ПК-5)
60. Этические проблемы консультирования. (ОК-2)

### **3.2 Вопросы к устному опросу**

1. Основные принципы консалтинговой деятельности.
2. Консалтинг, как вид бизнеса.
3. Внутренние и внешние факторы, влияющие на консалтинговую деятельность
4. Использование консалтинговых услуг в современном бизнесе
5. Принципы управления консалтинговыми проектами
6. Разработка рабочего плана и бюджета консалтингового проекта
7. Основные методы мониторинга консалтинговой деятельности
8. Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы
9. Основные методы повышения эффективности консалтинговой деятельности
10. Основные подходы к увеличению доходности консалтинговых организаций
11. Основные принципы калькуляции себестоимости консалтинговых услуг
12. Основные виды ценовой политики консалтинговой организации
13. Восприятие как внутренний фактор поведения потребителей.
14. Классификация методов и методик консультирования
15. Экспертное консультирование как подход к решению конкретных управленческих задач.
16. Процессное консультирование как подход к развитию организации

17. Сущность и специфика коучинга.
18. Коучинг как инструмент управленческой деятельности
19. Разработка консалтингового проекта по развитию корпоративной культуры клиентской организации
20. Задачи консалтингового проекта развития корпоративной культуры организации
21. Сущность и особенности кадрового консалтинга.
22. Использование деловых игр при кадровом консалтинге.
23. Основные методы кадрового консалтинга
24. Роли консультантов в консалтинговом процессе
25. Организация повышения квалификации консультантов
26. Перспективы и тенденции развития консалтинга в АПК
27. Консалтинг как сфера деловой активности

### 3.3 Тестовые задания

ПК-5

**1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:**

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) организация производства;
- в) служба скорой помощи;
- г) управление-сервис.

ПК-5

**2. «Золотые годы» управленческого консультирования - это:**

- а) 1930.1940 гг.;
- б) 1950.1960 гг.;
- в) 1980.1990 гг.;
- г) 1990.2000 гг.

ПК-5

**3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:**

- а) созданием большого количества консультационных компаний;
- б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- в) большими накоплениями консультантов;
- г) появлением на рынке консультационных услуг.

ПК-5

**4. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?**

- а) Deloitte&Touche;
- б) KPMG;
- в) Ernst&Young;
- г) PriceWaterhouseCoopers.

ПК-5

**5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?**

- а) только компании «большой четверки»;
- б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
- в) только российские компании;

г) только ассоциации консультантов.

ОК-2

**6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:**

- а) высокая стоимость услуг;
- б) новая деловая и общая культура;
- в) хорошее владение методикой консультирования;
- г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.

ПК-5

**7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:**

- а) консалтинг;
- б) аудит;
- в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
- г) по-разному.

ОК-2

**8. После кризиса августа 1998 г. на российском рынке стало лидировать консультирование:**

- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
- б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
- в) по проведению рекламных мероприятий;
- г) по оптимизации налогообложения.

ОК-2

**9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:**

- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
- б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
- в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
- г) модой.

ОК-2

**10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?**

- а) да;
- б) нет;
- в) раньше - да; сейчас - нет;
- г) не знаю.

ОК-2

**11. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:**

- а) малочисленная клиентная база;
- б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
- в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
- г) конкуренция.

ПК-5

**12. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:**

- а) удовлетворение потребностей клиента;

- б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
- в) поставку экспертных знаний клиенту;
- г) получение оплаты по договорам.

ОК-2

**13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?**

- а) АКЭУ;
- б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
- в) ФЕАКО;
- г) АКУОР.

ОК-2

**14. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:**

- а) Москва и Санкт-Петербург;
- б) Москва и Новосибирск;
- в) Санкт-Петербург и Самара;
- г) Ярославль.

ОК-2

**15. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:**

- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
- б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
- в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
- г) консультационным компаниям.

ОК-2

**16. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:**

- а) на уровне, принятом в их странах;
- б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
- в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
- г) по-разному.

ПК-5

**17. Какая из перечисленных диаграмм используется в объектно-ориентированном подходе к анализу и проектированию систем и не используется в структурном подходе?**

- а) диаграмма переходов состояний
- б) диаграмма вариантов использования
- в) диаграмма потоков данных
- г) диаграмма “сущность-связь”

ПК-5

**18. Какая из перечисленных методологий структурного системного анализа и проектирования не является функционально-ориентированной?**

- а) методология Гейн-Сарсон
- б) методология IDEF0
- в) методология IDEF1
- г) методология IDEF3

ПК-5

**19. Какая из перечисленных диаграмм предназначена для моделирования функций системы?**

- а) диаграмма потоков данных
- б) диаграмма “сущность-связь”
- в) диаграмма переходов состояний
- г) IDEF0-диаграмма

ОК-2

**20. Какой из перечисленных принципов не относится к принципам структурного системного анализа и проектирования?**

- а) принцип “разделяй и властвуй”
- б) принцип иерархического упорядочивания
- в) принцип абстрагирования
- г) принцип наследования

ОК-2

**21. Какие модели целесообразно строить в рамках проекта внедрения тиражируемой системы?**

- а) референсные
- б) детальные референсные
- в) укрупненные собственные
- г) детальные собственные, укрупненные

ОК-2

**22. Для проектов каких типов целесообразно строить укрупненные бизнес-модели?**

- а) Разработка стратегии развития
- б) Реорганизация бизнес-процессов
- в) Создание системы качества
- г) Формирование требований к автоматизированной системе
- д) Анализ рынка и выбор тиражируемых компонент автоматизированной системы
- е) Разработка ТЗ на создание и/или внедрение компонент автоматизированной системы.

ОК-5

**23. Какой из перечисленных подходов к реорганизации бизнес-процессов относится к революционным и декларирует принцип “сломай все старое и построй бизнес заново”?**

- а) BSP (business system planning) CPI (continuous process improvement)
- б) TQM (total quality management)
- в) BPR (business process reengineering)

ПК-5

**24. Какие из этапов проведения работ по улучшению бизнес-процессов подлежат автоматизации?**

- а) организационные мероприятия
- б) изучение процесса
- в) анализ предложений по реорганизации выбор и аргументация приемлемого варианта
- г) реализация улучшения

ОК-2

**25. Какие модели бизнес-процессов являются специфичными для России?**

- а) “как есть”

б) “как должно быть”

в) “как хочу”

ПК-5

#### **26. Чем отличается системный проект от бизнес-модели?**

а) широким использованием накопителей данных

б) широким использованием внешних сущностей

в) широким использованием материальных потоков

### **3.4. Рефераты**

1. История развития консалтинговой деятельности в России. ОК-2
2. Социально-экономические предпосылки возникновения консалтинговой деятельности в России. ПК-5
3. Развитие консалтинга в России на современном этапе. ПК-5
4. Консалтинг – как механизм трансферта инноваций в АПК. ОК-2
5. Роль консультирования в системе знаний АПК. ОК-2, ПК-5
6. Развитие консалтинговых организаций в АПК Воронежской области. ПК-5
7. Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм консалтинговых предприятий регионального и муниципального уровней. ОК-2, ПК-5
8. Методологические основы рынка консалтинговых услуг. ПК-5
9. Основные организационно-правовые формы консалтинговых организаций. ПК-5
10. Перспективные направления консалтинговой деятельности в АПК России. ОК-2
11. Консалтинговые службы как рыночный механизм поддержки сельских товаропроизводителей. ОК-2
12. Консалтинг как фактор роста эффективности применения инноваций в АПК. ОК-2, ПК-5
13. Механизм активации инновационной деятельности в АПК России. ОК-2
14. Управление рисками – одно из направлений консалтинговой деятельности. ОК-2
15. Современные информационные технологии и технические средства в консалтинговой деятельности. ПК-5
16. Роль информации в оперативном управлении АПК. ПК-5
17. Роль консалтинга в развитии маркетинга в АПК России. ПК-5
18. Основные методы повышения эффективности консалтинговой деятельности. ОК-2, ПК-5
19. Принципы управления консультационными проектами. ОК-2
20. Разработка рабочего плана и бюджета консультационного проекта. ПК-5
21. Основные методы мониторинга консалтинговой деятельности. ПК-5
22. Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы. ОК-2, ПК-5
23. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность консалтинговой деятельности в АПК России. ПК-5
24. Основные методы повышения эффективности консалтинговой деятельности в АПК. ПК-5

### **4.5. Практические задачи**

#### **Задание 1. (ОК-2)**

Определить оптимальную организационно-правую форму региональной информационно-консультационной службы с учетом следующих факторов:

- наличие профессионально подготовленных кадров консалтинговых организаций
- возможность бюджетного финансирования
- региональная политика руководства АПК по поддержке консалтинговой деятельности



- конкурентоспособность с учетом ОПФ
- возможность предоставления бесплатных услуг
- готовность клиентов к обращению в консалтинговые организации
- возможность в краткие сроки от начала создания предоставлять разнообразные услуги

Возможные варианты организационно-правовой формы консалтинговых организаций:

- юридически самостоятельные организации
- автономная некоммерческая организация (некоммерческое партнерство);
- государственное предприятие;
- частная организация
- подразделения в составе других организаций
- подразделение в составе вуза;
- в составе НИИ;
- подразделение в составе органа управления АПК;
- подразделение в составе агросервисных предприятий и предприятий дилеров.

## Задание 2. (ОК-2)

Прочитайте очерк о случае из практики консультанта и ответьте на вопросы.

Виктор Иванов - начинающий консультант. До этого он в течение 12 лет работал в департаменте экономического развития администрации Воронежской области в качестве ведущего специалиста, занимающегося заключением контрактов на поставку различного оборудования. Потом решил начать работать самостоятельно, «перейдя на другую сторону» и консультируя клиентов, пытающихся получить правительственные контракты. В конце концов, кто может знать лучше способ составления выигрышного предложения, как не бывший служащий по заключению контрактов? Зная, что его бывший департамент готовил соглашение о заключении контракта на поставку определенного необходимого продукта с конечным доходом в несколько миллионов рублей, а также понимая, что только два производителя могли, насколько это возможно, удовлетворить данную потребность, он нанес визит производителю А и предложил свои услуги. На г-на Х - руководителя компании А, произвел впечатление опыт Виктора Иванова. Он спросил о гонораре и о количестве времени на составление предложения. Виктор ответил, что может написать контракт за три недели и что гонорар составит 35 000 руб. И г-н Х согласился, передал папку с документами и сказал: «Вот наша спецификация и цены. Можете начать работать прямо сейчас, а наш юридический отдел отошлет вам контракт». Виктор Иванов был в восторге от своего первого задания и чувствовал, что находится на пути к успешной независимой карьере. Он сразу же отправился работать. Он трудился дни, ночи, по выходным и закончил предложение о заключении контракта за две недели (на неделю раньше).

Вернувшись в офис г-на Х, он узнал, что неделю назад тот был уволен и что теперь его место занял г-н У. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении г-на Х с Виктором Ивановым, что он не может найти письменного контракта, и не одобряет приглашения людей со стороны для составления предложений о заключении контракта, когда в компании постоянно работают три человека, составляющие предложения для правительственных контрактов. В итоге Виктор Иванов был уволен. Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к вице-президенту другого производителя и сделал ему следующее предложение: «Я составлю вам предложение о заключении контракта, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - 55 000 руб. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Вице-президента это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?».

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

Виктор Иванов думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали.

Вопросы:

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

### Задание 3. (ПК-5)

1. В зависимости от модели консультирования (экспертное, проектное, процессное) определите участие консультанта и клиента на различных этапах консалтингового проекта.

Поставьте знак (+) в соответствующей строке этапа консультирования с учетом модели консультирования, если клиент (консультант) принимает в нем участие, или знак (-) – если участие не принимается.

№ п.п.	Этапы консультирования	Роли	Модели консультирования		
			экспертное	проектное	процессное
<b>1.</b>	<b>Определение проблемы</b>				
		консультант			
		клиент			
<b>2.</b>	<b>Разработка рекомендаций</b>				
		консультант			
		клиент			
<b>3.</b>	<b>Организация внедрения рекомендаций</b>				
		консультант			
		клиент			

2. Определите функции, которые должен выполнять клиент при экспертном, проектном и процессном консультировании.

Поставьте знак (+) в соответствующей строке, если клиент выполняет указанные функции, или знак (-), если функции клиентом в данной модели консультирования не выполняются.

№ п.п.	Функции клиента	Модели консультирования		
		экспертное	проектное	процессное
1.	Контроль за деятельностью консультанта			
2.	Осознание рекомендаций консультантов			
3.	Принятие соответствующих управленческих решений			
4.	Организация внедрения рекомендаций			
5.	Сбор исходных данных			
6.	Участие в диагностике проблемы			
7.	Формирование команды			
8.	Определение перспектив сотрудничества			
9.	Оценка результатов работы			

#### Задание 4. (ОК-2, ПК-5)

Рассмотрите следующую ситуацию «Консультанта в России найти можно» и составьте техническое задание на выполнение консультационного проекта.

Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном районе (ЦЧР), подвело итоги очередного финансового года. Результаты были неутешительны. Руководство готовилось к проведению собрания акционеров, на котором планировалось представить меры по повышению финансовой устойчивости АО. Это потребовало проведения комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки были минимальными, объем работ был достаточно большим и требовал отвлечения от своих должностных обязанностей ведущих специалистов (которые ранее не занимались разработкой подобных программ, поскольку это не входит в их функции) и отсутствовала необходимая информация, руководство решило воспользоваться услугами консультантов.

Техническое задание на консультационный проект должно отражать следующие аспекты:

- общие условия выполнения контракта;
- цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта;
- наиболее эффективный подход к выполнению контракта;
- объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента);
- временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения);
- ожидаемые результаты;
- персонал, необходимый для выполнения работ;
- роль и обязанности консультантов;
- требования к отчетности;
- контроль за выполнением проекта и его оценка;
- примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

#### Задание 5. (ПК-5)

Составьте смету на консультационные услуги при повременной оплате труда на разработку бизнес-плана для получения кредитов.

##### Смета на консалтинговые услуги при повременной оплате

№	Виды расходов	
1.	Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)	C1
2.	Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)	C2
3.	Оплата сторонним организациям (при необходимости)	C3
4.	Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C4
	<b>ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4</b>	

#### Задание 6. (ОК-2, ПК-5)

Составить опросную анкету для выявления потребностей клиентов в консалтинговых услугах.

Структура опросной анкеты

1. Подходы к решению проблемных вопросов для клиентов.
2. Перечень консультационных услуг.
3. Перечень программ обучения, предлагаемый для повышения квалификации на краткосрочных курсах.
4. Оценка значимости информации и консультационных услуг.

#### Задание 7. (ОК-2, ПК-5)

1. Обработать имеющиеся анкеты (таблица 1).
2. Выявить приоритетные направления работы консалтинговой организации.
3. Определить план дальнейшего развития консалтинговой организации.

Таблица 1 - Выявление региональных приоритетов информации и консультационных услуг.

№№ п/п	Содержание вопросов подраздела (раздела) ан- кеты	Обработан- ные анке- ты, количество	Суммарное количество вопросов, заинтересо- вавших респондентов	Оценка потребности в инфор- мации, консультационных услугах, баллах					Суммарная Оценка вопросов, заинтересо- вавших респонден- тов  5-9 гр.	Средний балл оценки инфор- мации или кон- сульта- ционных услуг	Приори- тет (ранг) инфор- мации или консуль- тацион- ных услуг
				5N <sub>5</sub>	4N <sub>4</sub>	3N <sub>3</sub>	2N <sub>2</sub>	1N <sub>1</sub>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01.01											
01.02											
01.03											
01.04											
.....	.....										
02.01											
.....	.....										

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

**4.1 Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся П ВГАУ 1.1.01 – 2017,**

**Положение о фонде оценочных средств П ВГАУ 1.1.13 – 2016.**

**4.2 Методические указания по проведению текущего контроля**

1.	Сроки проведения текущего контроля	На практических занятиях
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории в течение практического занятия
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	в соответствии с ОП и рабочей программой
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	Михалева Т.А.
5.	Вид и форма заданий	Собеседование, опрос
6.	Время для выполнения заданий	в течение занятия
7.	Возможность использования дополнительных материалов.	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	Михалева Т.А.
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ

**4.3. Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний**

Ключи (ответы) к тестам, контрольным заданиям и материалам, необходимым для оценки знаний находятся на кафедре.

Рецензент: коммерческий директор ООО УК «Агрокультура», к.э.н. Деревенских Е.А.