



Муниципальное образовательное автономное учреждение высшего  
образования «Воронежский институт экономики  
и социального управления»

---

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И КОНСАЛТИНГ»**

**Направление подготовки**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

Воронеж 2023

---

## 1. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Темы дисциплины	Индекс компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№ задания	
1	Современное состояние управленческого анализа и консалтинга	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	1-5	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	1-5	Оценка преподавателем
2	Методология управленческого консалтинга	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	6-9	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	6-10	Оценка преподавателем
3	Коммуникационные аспекты управленческого анализа	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	10-13	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
4	Организация консалтингового бизнеса	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	14-17	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	11-16	Оценка преподавателем
5	Особенности управленческого анализа и консультирования в России	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	18-21	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
6	Оценка результатов управленческого консалтинга	ПК-7.1	Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)	22-25	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Реферат (доклад)	17-22	Оценка преподавателем
			Тест	Тест итоговый	Проверка преподавателем
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях

## 2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

### 2.1. Вопросы для подготовки к экзамену (зачёту)

1. Основные этапы становления управленческого консультирования в России и за рубежом в процессе исторического развития общества
2. Место управленческого консалтинга в процессе определения параметров качества управленческих решений и осуществления административных процессов
3. Умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов как основа управленческого консалтинга
4. Принципы организации деятельности службы управленческого консультирования в современных российских условиях
5. Основные типы консалтинговых организаций
6. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений
7. Понятие управленческого консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений

8. Понятие диагностического консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений
9. Два подхода к управленческому консультированию в процессе определения параметров качества управленческих решений
10. Понятие процессного консультирования
11. Функциональный подход к управленческому консультированию
12. Понятие обучающего консультирования
13. Понятие клиента консалтинговых организаций
14. Этап подготовки в управленческом консультировании
15. Этап диагноза в управленческом консультировании
16. Контроль в процессе управленческого консультирования
17. Этап завершения в управленческом консультировании
18. Стадии и этапы управленческого консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений
19. Оформление результатов работы консультанта
20. Методы управленческого консультирования
21. Этапы развития управленческого консультирования
22. Понятие процесса управленческого консультирования
23. Особые условия составления консультационных договоров
24. Основные типы консультационных договоров
25. Этапы внедрения в управленческом консультировании

## **2.2. Примерные темы рефератов (докладов)**

1. Консалтинг как наука и искусство в процессе исторического развития общества
2. Роль управленческого консалтинга в процессе определения параметров качества управленческих решений и оценки эффективности затрачиваемых ресурсов
3. Формы оказания услуг российскими консультантами
4. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
5. Внутреннее и внешнее консультирование в процессе определения параметров качества управленческих решений
6. Характерные черты управленческого консультирования
7. Роли консультанта в управленческом консультировании
8. Роли клиента в управленческом консультировании
9. Понятие клиента консалтинговых организаций
10. Этап подготовки в управленческом консультировании
11. Этап диагноза в управленческом консультировании
12. Контроль в процессе управленческого консультирования
13. Этап завершения в управленческом консультировании
14. Стадии и этапы управленческого консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений
15. Оформление результатов работы консультанта
16. Методы управленческого консультирования
17. Этапы развития управленческого консультирования
18. Понятие процесса управленческого консультирования
19. Особые условия составления консультационных договоров
20. Основные типы консультационных договоров
21. Этапы внедрения в управленческом консультировании
22. Методы определения экономического эффекта от работы консультанта
23. Показатели оценки эффективности внедрения результатов управленческого консультирования

## **2.3. Вопросы для письменного или устного опроса по темам дисциплины (в рамках практических и семинарских занятий)**

### **Тема 1. Современное состояние управленческого анализа и консалтинга**

1. Консалтинг как наука и искусство в процессе исторического развития общества
2. Роль управленческого консалтинга в процессе определения параметров качества управленческих решений и оценки эффективности затрачиваемых ресурсов
3. Формы оказания услуг российскими консультантами
4. Ассоциации управленческих консультантов в РФ

### **Тема 2. Методология управленческого консалтинга**

1. Внутреннее и внешнее консультирование в процессе определения параметров качества управленческих решений
2. Характерные черты управленческого консультирования
3. Роли консультанта в управленческом консультировании
4. Роли клиента в управленческом консультировании

### **Тема 3. Коммуникационные аспекты управленческого анализа**

1. Понятие клиента консалтинговых организаций
2. Методы управленческого консультирования
3. Этапы развития управленческого консультирования
4. Понятие процесса управленческого консультирования

#### **Тема 4. Организация консалтингового бизнеса**

1. Особые условия составления консультационных договоров
2. Основные типы консультационных договоров
3. Этапы внедрения в управленческом консультировании

#### **Тема 5. Особенности управленческого анализа и консультирования в России**

1. Этап диагноза в управленческом консультировании
2. Контроль в процессе управленческого консультирования
3. Этап завершения в управленческом консультировании
4. Этап подготовки в управленческом консультировании

#### **Тема 6. Оценка результатов управленческого консалтинга**

1. Методы определения экономического эффекта от работы консультанта
2. Показатели оценки эффективности внедрения результатов управленческого консультирования
3. Стадии и этапы управленческого консультирования в процессе определения параметров качества управленческих решений
4. Оформление результатов работы консультанта

### **2.4. Итоговый тест**

1. В чем состоит назначение консультирования?
  - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
  - б) в принятии за клиента управленческих решений;
  - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
  - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
  - а) эффективность;
  - б) неопределенность;
  - в) независимость;
  - г) компетентность.
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;
  - г) четыре.
4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
  - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
  - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
6. Управленческое консультирование - это понятие:
  - а) плановой экономики;
  - б) экономики переходного периода;
  - в) рыночной экономики;
  - г) нестабильно развивающейся экономики.
7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
  - а) отрасль инфраструктуры;
  - б) область деятельности;
  - в) сферу действий;
  - г) направление развития.
8. Предметом консультирования являются:
  - а) экономика;
  - б) управление;
  - в) экономика и управление;
  - г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. Основной задачей консультирования являются:
  - а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
  - б) обучение клиента;

- в) спасение клиента от банкротства;
  - г) управление клиентом.
10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
- а) реформирование государственной структуры;
  - б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
  - в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
  - г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.
11. Управленческое консультирование предполагает:
- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
  - б) постоянное сотрудничество с клиентом;
  - в) аудит деятельности клиента; г) управление клиентом.
12. Компании привлекают консультантов по управлению для:
- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
  - б) повышения квалификации персонала компании;
  - в) проведения налоговой проверки;
  - г) проведения аудиторской проверки.
13. К консалтингу следует относиться:
- а) как к искусству;
  - б) как к науке;
  - в) как к ремеслу;
  - г) как к помощи, оказываемой профессионалами.
14. Этические стандарты консультирования:
- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
  - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
  - в) не существуют никаких;
  - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
15. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:
- а) АКЭУ, АКУОР, НПК;
  - б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
  - в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
  - г) АКУОР, СПб БИЗНЕС УКРКОНСАЛТ.
16. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) возможно;
  - г) иногда.
17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
- а) торговля, рекрутмент, логистика;
  - б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
  - в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
  - г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.
18. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
  - б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
  - в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
  - г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.
19. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
  - б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
  - в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, рг-услуги;
  - г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.
20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
  - б) отчеты, репрезентации, проекты;
  - в) справки, проекты, программы;
  - г) разовые консультации, проекты, обзоры.
21. Процесс консультирования:
- а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
  - б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
  - в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, при-

нимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;

г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

22. Кто является субъектом консультирования?

- а) клиенты;
- б) внешние консультанты;
- в) внутренние консультанты;
- г) западные консультанты.

23. Объектами консультирования могут являться:

- а) частные и государственные предприятия;
- б) зарубежная консультационная организация;
- в) отечественная консультационная организация;
- г) ассоциация консультантов.

24. Консультант - это:

- а) аудитор;
- б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- в) специалист, имеющий управленческое образование;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

25. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- а) широкий кругозор;
- б) ораторские навыки;
- в) независимый взгляд на компанию со стороны;
- г) умение принимать решения.

26. Эффективный консультант должен:

- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.

27. Одиночный консультант - это:

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) одинокий человек;
- в) индивидуалист;
- г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

28. Условием оказания консультационной помощи является:

- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- б) желание консультанта;
- в) желание клиента;
- г) директивное предписание.

29. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) ораторское искусство;
- в) гибкость и легкая адаптивность;
- г) знание иностранных языков.

30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- а) этапа, фазы, стадии;
- б) стадии, этапа, процедуры;
- в) фазы, стадии, процедуры;
- г) процедуры, стадии, этапа.

31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?

- а) 3;
- б) 5;
- в) 2;
- г) 4.

32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?

- а) фазой процесса консультирования;
- б) этапом процесса консультирования;
- в) стадией процесса консультирования;
- г) процедурой процесса консультирования. ОК-2; ПК21; ПК-22

33. В развитии менеджмент - консалтинга выделяют три основных этапа

- а) Да
- б) Нет

### 3. Описание критериев оценивания для каждого оценочного средства

Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Академическая оценка /уровень освоения компетенции	Уровень освоения компетенции
Опрос (устный или письменный)	Правильность, четкость ответов на поставленные вопросы, полнота и качество исполнения.	Студент глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал рекомендованной литературы, правильно обосновывает принятое решение.	высокий (отлично)	освоена
		Студент знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов/задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	продвинутый (хорошо)	
		Студент имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.	базовый (удовлетворительно)	
		Ответ студента не отражает понимания сути вопросов. Студент дал ответы на менее 30% вопросов, в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки. Студент не ответил на вопросы		не освоена
Ответ на экзамене	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий (отлично)	освоена
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, не допустил ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки		не освоена
Результаты тестирования	Правильность ответов при тестировании	Студент правильно ответил на 85-100% вопросов теста	высокий (отлично)	освоена
		Студент правильно ответил не менее 70-84% вопросов теста	продвинутый (хорошо)	
		Студент правильно ответил не менее 36-69% вопросов теста	базовый (удовлетворительно)	
		Студент правильно ответил не 0-35% вопросов теста		не освоена
Реферат (доклад)	Раскрытие темы с демонстрацией владения способностью восприятия социальных, этнических, профессиональных и культурных различий в коллективе	Выполнены все требования к написанию и защите реферата (доклада): 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	высокий (отлично)	освоена
		Основные требования к реферату (докладу) и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; не всегда прослеживается логическая последовательность в суждениях; не полностью выдержан объём реферата; могут быть упущения в оформлении.	продвинутый (хорошо)	

		Имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствует вывод.	базовый (удовлетворительно)	
		Тема реферата (доклада) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Реферат не представлен.		не освоена
Зачёт	Полнота и правильность ответов	Студент правильно ответил на вопросы, с подтверждением, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена
		Студент правильно ответил на вопросы, допустил не более 2 ошибок	продвинутый	
		Студент ответил на вопросы, допустил не более 3-х ошибок	базовый	
		Студент не ответил на вопросы / студент ответил неправильно на все вопросы		не освоена

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций/индикаторов компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине проводится в форме текущей и итоговой аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе учебных занятий в семестре с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос (устный, письменный), тестирование);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, доклад);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчёта обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, по имеющимся задолженностям и отчёту по самостоятельной работе.

Экзамен проводится после завершения изучения дисциплины согласно рабочей программе дисциплины и фонду оценочных средств. Оценка по результатам экзамена «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины согласно рабочей программе дисциплины и фонду оценочных средств. Оценка по результатам зачёта - «зачтено», «не зачтено».

Экзамен/зачет проводится в форме итогового тестирования.

Все виды текущего контроля осуществляются на аудиторных занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и другие задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций, обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.
5. Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице ниже.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Реферат (доклад)	Реферат - продукт самостоятельной работы обучающегося, 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. Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося,	Темы докладов (рефератов)



		<p>представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебной, учебно-исследовательской или научной темы. По согласованию с преподавателем. может сопровождаться презентацией.</p> <p>Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 5-7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.</p>	
2	Опрос (устный или письменный)	Проводится на практическом занятии в устной или письменной форме, после завершения изучения отдельных разделов или темы полностью, с целью контроля освоения знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций	Вопросы для опроса по темам дисциплины
3	Тест	Проводится на заключительном семинарском занятии. Позволяет оценить уровень знаний обучающимися теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.	Итоговый тест
4	Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к экзамену
5	Зачёт	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к зачёту