

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

_____ Василенко В.Н.

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Основы управленческого консультирования

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)
Управление персоналом организации

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности);

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности *38.03.03 Управление персоналом*.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	<i>Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале</i>	<i>ИД2_{ПКв-1} - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах</i>
2	ПКв-4	<i>Способен осуществлять администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и обеспечивать их документационное сопровождение</i>	<i>ИД2_{ПКв-4} - Информировует персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки</i>

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
<i>ИД2_{ПКв-1} - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах</i>	<i>Знает: методы диагностики консультанта по управлению персоналом</i>
	<i>Умеет: использовать методы диагностики консультанта при выборе кандидатов для осуществления экспертной помощи</i>
	<i>Владеет: навыками учета особенностей работы консультанта по управлению персоналом, привлекаемого из внутренних и внешних источников</i>
<i>ИД2_{ПКв-4} - Информировует персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки</i>	<i>Знает: технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» в консалтинге</i>
	<i>Умеет: использовать технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» при информировании персонала о результатах оценки и аттестации</i>
	<i>Владеет: навыками информирования персонала о результатах оценки и аттестации с учетом принципов анализа эффективности работы с персоналом</i>

3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Введение в профессию,

Подбор и оценка персонала,

Основы кадровой политики и кадрового планирования,

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности,

Основы кадрового аудита,

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

Производственной практики, преддипломной практики.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	51,4	51,4
Лекции	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические/лабораторные занятия	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	24
Консультации текущие	1,2	1,2
Консультация перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	58,8	58,8
Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	14	14
Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	24,8	24,8
Реферат	10	10
РПР	10	10
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	33,8

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	Управленческое консультирование как разновидность экспертной помощи. Зарубежный опыт развития управленческого консультирования. Становление управленческого консультирования в России. Обзор ситуации в отрасли консалтинга.	22
2	Основные понятия и	Понятие, особенности и характерные черты управленче-	16,2

	определения управленческого консультирования	ского консультирования. Основные виды управленческого консультирования и их особенности. Основные причины обращения к консультанту.	
3	Организация консалтинговых услуг	Классификация консалтинговых организаций. Классификация консультантов. Классификация клиентов. Взаимоотношения «консультант-клиент» в консалтинге. Консультант в «системе клиента».	15,2
4	Стадии консультационного процесса	Подготовка. Постановка диагноза. Планирование действий. Внедрение. Завершение.	11,2
5	Методы работы консультантов	Классификация методов консультирования. Метод опроса как ведущий в управленческом консультировании. Наблюдение как метод прикладного исследования. Анализ документов в прикладном исследовании. Социометрические опросы (структурный анализ малых групп). Эксперимент в прикладном исследовании.	26
6	Консультирование по вопросам управления персоналом	Особенности работы консультанта по управлению персоналом. Принципы анализа эффективности работы с персоналом. Методы диагностики консультанта по управлению персоналом.	16,2
	<i>Консультации текущие</i>		1,2
	<i>Консультация перед экзаменом</i>		2
	<i>Экзамен</i>		0,2

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	4	4	14
2	Основные понятия и определения управленческого консультирования	4	4	8,2
3	Организация консалтинговых услуг	4	4	7,2
4	Стадии консультационного процесса	2	2	7,2
5	Методы работы консультантов	6	6	14
6	Консультирование по вопросам управления персоналом	4	4	8,2
	<i>Консультации текущие</i>		1,2	
	<i>Консультация перед экзаменом</i>		2	
	<i>Экзамен</i>		0,2	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак.ч
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	Управленческое консультирование как разновидность экспертной помощи. Зарубежный опыт развития управленческого консультирования. Становление управленческого консультирования в России. Обзор ситуации в отрасли консалтинга.	4
2	Основные понятия и определения управленческого консультирования	Понятие, особенности и характерные черты управленческого консультирования. Основные виды управленческого консультирования и их особенности. Основные причины обращения к консультанту.	4
3	Организация консалтинговых услуг	Классификация консалтинговых организаций. Классификация консультантов. Классификация клиентов. Взаимоотношения «консультант-клиент» в консалтинге. Консультант в «системе клиента».	4
4	Стадии консультационного процесса	Подготовка. Постановка диагноза. Планирование действий. Внедрение. Завершение.	2
5	Методы работы консультантов	Классификация методов консультирования. Метод опроса как ведущий в управленческом консультировании.	6

		Наблюдение как метод прикладного исследования. Анализ документов в прикладном исследовании. Социометрические опросы (структурный анализ малых групп). Эксперимент в прикладном исследовании.	
6	Консультирование по вопросам управления персоналом	Особенности работы консультанта по управлению персоналом. Принципы анализа эффективности работы с персоналом. Методы диагностики консультанта по управлению персоналом.	4

5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч.
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	Структура и функции деловых услуг. Характеристика консультационных услуг различных компаний.	4
2	Основные понятия и определения управленческого консультирования	Анализ понятий управленческого консультирования. Характерные черты управленческого консультирования. Причины обращения к консультантам. Решение ситуационных задач.	4
3	Организация консалтинговых услуг	Основные типы консалтинговых организаций. Источники услуг по консультированию. Роли консультанта. Особенности работы консультанта. Консультант-клиентские отношения.	4
4	Стадии консультационного процесса	Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта). Оценка консультационных фирм. Характеристика этапов консультирования.	2
5	Методы работы консультантов	Практическое применение методов. Метод опроса. Наблюдение. Анализ документов. Социометрический метод. Эксперимент.	6
6	Консультирование по вопросам управления персоналом	Приоритетные операции при управленческом консультировании в области управления персоналом. Концепции управленческого консультирования. Показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом.	4

5.2.3 Лабораторный практикум -- не предусмотрен.

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	2
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	2
		Реферат	10
2	Основные понятия и определения управленческого консультирования	Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	3
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	5,2
3	Организация консалтинговых услуг	Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	2
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	5,2
4	Стадии консультацион-	Проработка материалов лекций (подготовка к тестиро-	2

	ного процесса	ванию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	5,2
5	Методы работы консультантов	Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	2
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	2
		РГР	10
6	Консультирование по вопросам управления персоналом	Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	3
		Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	5,2

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

Шендель, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Шендель. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-86433-807-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/165903>.

Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/175950>.

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536058>.

6.2 Дополнительная литература

Основы управленческого консультирования : учебник / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова [и др.] ; под редакцией Н. И. Шаталовой. — Екатеринбург : , 2017. — 431 с. — ISBN 978-5-94614-400-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/121366>.

Черных, А. В. Основы управленческого консультирования : учебно-методическое пособие / А. В. Черных, Л. Л. Кифа. — Тольятти : ТГУ, 2011. — 220 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/139969>.

Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Н. О. Токмакова. — Москва : ЕАОИ, 2012. — 263 с. — ISBN 978-5-374-00599-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/126459>.

6.3 Учебно-методические материалы

Освоение закрепленных за дисциплиной компетенций осуществляется посредством изучения теоретического материала на лекциях, выполнения практических работ. Учебно-методический комплекс дисциплины размещен в Электронной информационно-образовательной среде ВГУИТ <http://education.vsu.ru/>.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего

контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	22,6	22,6
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	12	12
Консультации текущие	0,4	0,4
Консультация перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (зачет)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	87,6	87,6
Проработка материалов лекций (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	8	8
Проработка материалов учебников (подготовка к тестированию, практическим занятиям, решению ситуационных заданий)	59,6	59,6
Реферат	10	10
РПР	10	10
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	33,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале	ИД2 _{ПКв-1} - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах
2	ПКв-4	Способен осуществлять администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и обеспечивать их документационное сопровождение	ИД2 _{ПКв-4} - Информировует персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-1} - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах	Знает: методы диагностики консультанта по управлению персоналом
	Умеет: использовать методы диагностики консультанта при выборе кандидатов для осуществления экспертной помощи
	Владеет: навыками учета особенностей работы консультанта по управлению персоналом, привлекаемого из внутренних и внешних источников
ИД2 _{ПКв-4} - Информировует персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки	Знает: технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» в консалтинге
	Умеет: использовать технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» при информировании персонала о результатах оценки и аттестации
	Владеет: навыками информирования персонала о результатах оценки и аттестации с учетом принципов анализа эффективности работы с персоналом

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	ПКв-1 (ИД2 _{ПКв-1})	Собеседование (вопросы к экзамену)	1-94	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
2	Основные понятия и определения управленческого консультирования	ПКв-4 (ИД2 _{ПКв-4})	Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
3	Организация консалтинговых услуг		Тест		Бланочное или компьютерное тестирование (процентная шкала)
4	Стадии консультационного процесса		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
5	Методы работы консультантов		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

6	Консультирование по вопросам управления персоналом		Расчетно-практическая работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
---	--	--	------------------------------	--	---

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (экзамена).

ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2_{ПКв-1} - - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	<p>Что такое риск?</p> <p>а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели</p> <p>б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна</p> <p>в) следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера</p> <p>В</p>
2	<p>Какие потери можно обозначить как трудовые?</p> <p>а) потери рабочего времени</p> <p>б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>в) уплата дополнительных налогов</p> <p>г) невыполнение сроков сдачи объекта</p> <p>д) потери материалов</p> <p>е) ущерб здоровью</p> <p>ж) потери сырья</p> <p>з) ущерб репутации</p> <p>и) выплата штрафа</p> <p>А</p>
3	<p>Какие компании называют кэптивными?</p> <p>а) универсальные страховые;</p> <p>б) специализированные страховые;</p> <p>в) ведомственные страховые.</p> <p>В</p>
4	<p>Факторы, которые влияют на уровень финансовых рисков подразделяются на:</p> <p>а) объектные и субъектные;</p> <p>б) позитивные и негативные;</p> <p>в) простые и сложные.</p> <p>А</p>
5	<p>Какие потери можно отнести к потерям времени</p> <p>а) невыполнение сроков сдачи объекта</p> <p>б) потери ценных бумаг</p> <p>в) выплата штрафа</p> <p>г) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>д) уплата дополнительных налогов</p> <p>А</p>
6	<p>6. Что является принципом действия механизма диверсификации?</p> <p>а) избежание рисков;</p> <p>б) разделение рисков;</p>

	<p>в) снижение рисков.</p> <p>Б</p>
7	<p>Что такое идентификация риска?</p> <p>а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия</p> <p>б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик</p> <p>в) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты</p> <p>Б</p>
8	<p>В чем состоит социально-экономическая функция риска?</p> <p>а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем</p> <p>б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода</p> <p>в) оба варианта верны</p> <p>А</p>
9	<p>Как называются риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли?</p> <p>а) катастрофическими</p> <p>б) критическими</p> <p>в) допустимыми</p> <p>В</p>
10	<p>Выберите метод оценки риска, который представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?</p> <p>а) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости</p> <p>б) анализ чувствительности</p> <p>в) построение дерева решений</p> <p>г) вероятностный метод</p> <p>д) метод сценариев</p> <p>е) имитационное моделирование</p> <p>Е</p>
	<p>Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)</p>
11	<p>Защитная функция риска состоит:</p> <p>а) в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска</p> <p>б) в объективной необходимости законодательного закрепления понятия «правомерности риска», правового регулирования страховой деятельности</p> <p>в) в том, что компании могут планировать развитие инновационной деятельности</p> <p>г) нет правильного ответа</p> <p>А, Б</p>
12	<p>Какие потери можно считать финансовыми?</p> <p>а) потери ценных бумаг</p> <p>б) потери сырья</p> <p>в) невыполнение сроков сдачи объекта</p> <p>г) выплата штрафа</p> <p>д) уплата дополнительных налогов</p> <p>е) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>А, Г, Д, Е</p>
13	<p>Отметьте потери, которые можно отнести к специальным потерям</p> <p>а) выплата штрафа</p> <p>б) ущерб здоровью</p> <p>в) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>г) потери ценных бумаг</p> <p>д) потери сырья</p> <p>е) уплата дополнительных налогов</p> <p>ж) ущерб репутации</p> <p>Б, Ж</p>

14	<p>Отметьте потери, которые можно отнести к материальным</p> <ul style="list-style-type: none"> а) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию б) невыполнение сроков сдачи объекта в) потери рабочего времени г) потери материалов д) уплата дополнительных налогов е) выплата штрафа ж) потери сырья з) потери ценных бумаг и) ущерб репутации к) ущерб здоровью <p>Г, Ж</p>
15	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при ожидании снижения достаточно высоких процентных ставок?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) сократить долю кредитов с фиксированной ставкой б) сократить сроки заемных средств в) увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой г) увеличить сроки заемных средств <p>Б, В</p>
16	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при росте процентных ставок и ожидании достижения ими максимума?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) начать сокращение сроков заемных средств б) начать удлинение сроков инвестиций в) начать сокращение сроков инвестиций г) начать удлинение сроков заемных средств <p>А, Б</p>
17	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при снижении процентных ставок и ожидании достижения ими минимума?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) начать удлинение сроков инвестиций б) начать удлинение сроков заемных средств в) начать сокращение сроков инвестиций г) начать сокращение сроков заемных средств <p>Б, В</p>
18	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при росте процентных ставок и ожидании достижения ими максимума?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) начать подготовку к увеличению доли кредитов с фиксированной ставкой б) рассмотреть возможность получения долгосрочных займов с фиксированной ставкой в) начать подготовку к снижению доли кредитов с фиксированной ставкой г) рассмотреть возможность досрочного погашения займов с фиксированной ставкой <p>А, Г</p>
19	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при ожидании роста достаточно низких процентных ставок?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой б) сократить долю кредитов с фиксированной ставкой в) увеличить сроки заемных средств г) сократить сроки заемных средств <p>Б, В</p>
20	<p>Отметьте методы управления кредитным риском на уровне кредитного портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> а) структуризация ссуды б) лимитирование в) диверсификация г) контроль за состоянием залога д) анализ кредитоспособности заемщика е) создание системы резервов <p>Б, В, Е</p>
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
21	<p>Укажите шаги системного подхода к управлению рисками в нужной последовательности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. выявление рисков 2. анализ и приоритизация рисков 3. управление рисками 4. мониторинг и пересмотр <p>1, 2, 3, 4</p>

22	<p>Приведите в соответствие</p> <p>а) Имущественные риски б) риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п. в) Производственные риски г) риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии. д) Торговые риски е) риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т. п.</p> <p>а-б, в-г, д-е</p>
23	<p>Выстройте последовательность по росту вероятности риска</p> <p>а) Минимальный риск, б) малый риск, в) средний риск, г) высокий риск</p> <p>А, б, в, г</p>
24	<p>Выстройте последовательность потери платежеспособности</p> <p>а) Безрисковая зона, б) зона допустимого риска, в) зона критического риска, г) зона катастрофического риска.</p> <p>А, б, в, г</p>
<p>Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы</p>	
25	<p>Для оплаты контракта на 10 тыс. у. е. организацией сделана заявка на кредит в трех банках: в первом на 6 тыс. у. е., во втором на 4 тыс. у. е., в третьем на 5 тыс. у. е. Вероятность получения кредита в каждом из банков соответственно равна 0,5; 0,8 и 0,6. Какова вероятность того, что полученной суммы денег будет достаточно для оплаты контракта?</p> <p>Решение:</p> <p>Пусть вероятность события А (P(A)) – это вероятность того, что полученной суммы денег будет достаточно для оплаты контракта, тогда искомая вероятность находится следующим образом:</p> $P(A) = \frac{6}{10} \cdot 0,5 + \frac{4}{10} \cdot 0,8 + \frac{5}{10} \cdot 0,6 = 0,92.$ <p>разом:</p> <p>Ответ: вероятность того, что полученной суммы средств будет достаточно для оплаты контракта, составляет 0,92.</p>
26	<p>Торговый агент предлагает предприятиям новый продукт. Из предыдущего опыта ему известно, что в среднем 1 из 65 клиентов, которым он предлагает товар, покупает его. В течение некоторого промежутка времени он предложил продукт 20 предприятиям. Чему равна вероятность того, что он продаст им хотя бы единицу товара?</p> <p>Решение</p> <p>1. На основании предыдущего опыта по формуле 1 определяем вероятность покупки продукта:</p> $P(A) = 1 / 65 = 0,015.$ <p>2. Рассчитываем вероятность того, что торговый агент продаст хотя бы единицу товара 20 предприятиям:</p> $P(B_n) = 20 \cdot 0,015 = 0,3.$ <p>Ответ: вероятность того, что торговый агент продаст 20 предприятиям хотя бы единицу товара, равна 0,3.</p>
27	<p>О двух акциях известно, что они выпущены одним и тем же предприятием. Вероятность того, что акция 1 поднимется завтра в цене, равна 0,2. Вероятность того, что обе акции поднимутся завтра в цене, равна 0,12. Предположим, что известно, что акция 1 поднимется в цене завтра. Чему равна вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене?</p> <p>Решение</p> <p>1. Пусть P(AB) – вероятность того, что обе акции 1 и 2 поднимутся завтра в цене, равна 0,12. P(A) – вероятность того, что акция 1 поднимется завтра в цене, равна 0,2, тогда P(B/A) – вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене.</p> <p>2. По формуле 6 найдем вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене. Так как P(AB)=P(A)·P(B/A), следовательно,</p>

	$P(B/A) = 0,12 / 0,2 = 0,6.$ Ответ: вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене, равна 0,6.
	Кейс-задания (Ситуационные задания)
28	При высокой доле заемных краткосрочных источников финансирования предприятие имеет низкие коэффициенты ликвидности. Какие риски генерирует такая структура источников финансирования оборотных активов предприятия?
29	При высокой доле заемных краткосрочных источников финансирования предприятие имеет низкие коэффициенты ликвидности. Для предприятия каких отраслей и сфер деятельности такая структура источников финансирования оборотных активов считается допустимой и какие условия должны соблюдаться.

ПКв-4 - Способен осуществлять администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и обеспечивать их документационное сопровождение (ИД2_{ПКв-4} – Информировать персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
30	Какие потери можно обозначить как трудовые? а) потери рабочего времени б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию в) уплата дополнительных налогов г) невыполнение сроков сдачи объекта д) потери материалов е) ущерб здоровью ж) потери сырья з) ущерб репутации и) выплата штрафа А
31	Какие компании называют кэптивными? а) универсальные страховые; б) специализированные страховые; в) ведомственные страховые. В
32	Факторы, которые влияют на уровень финансовых рисков подразделяются на: а) объектные и субъектные; б) позитивные и негативные; в) простые и сложные. А
33	Какие потери можно отнести к потерям времени а) невыполнение сроков сдачи объекта б) потери ценных бумаг в) выплата штрафа г) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию д) уплата дополнительных налогов А
34	6. Что является принципом действия механизма диверсификации? а) избежание рисков; б) разделение рисков; в) снижение рисков. Б
35	В чем состоит социально-экономическая функция риска? а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода в) оба варианта верны А

36	<p>Как называются риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли?</p> <p>а) катастрофическими б) критическими в) допустимыми</p> <p>В</p>
37	<p>Выберите метод оценки риска, который представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?</p> <p>а) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости б) анализ чувствительности в) построение дерева решений г) вероятностный метод д) метод сценариев е) имитационное моделирование</p> <p>Е</p>
38	<p>Что такое анализ риска?</p> <p>а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик</p> <p>Б</p>
39	<p>Под максимальным объемом страховой защиты предприятия по конкретным видам страхуемых финансовых рисков понимается:</p> <p>а) страховой тариф; б) страховая сумма; в) страховая премия.</p> <p>Б</p>
40	<p>Как называются риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль?</p> <p>а) чистыми б) критическими в) спекулятивными</p> <p>В</p>
41	<p>Что такое последствия риска?</p> <p>а) скорее положительными б) как положительными, так и отрицательными в) только отрицательными</p> <p>Б</p>
42	<p>Как называются риски, которые практически всегда несут в себе потери?</p> <p>а) критическими б) спекулятивными в) чистыми</p> <p>В</p>
43	<p>Чем измеряется величина или степень риска?</p> <p>а) средним ожидаемым значением б) изменчивостью возможного результата в) оба варианта верны</p> <p>В</p>
44	<p>В чем состоит социально-экономическая функция риска?</p> <p>а) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода в) оба варианта верны</p> <p>А</p>
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа	
45	<p>Защитная функция риска состоит:</p>

	<p>а) в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска</p> <p>б) в объективной необходимости законодательного закрепления понятия «правомерности риска», правового регулирования страховой деятельности</p> <p>в) в том, что компании могут планировать развитие инновационной деятельности</p> <p>г) нет правильного ответа</p> <p>А, Б</p>
46	<p>Какие потери можно считать финансовыми?</p> <p>а) потери ценных бумаг</p> <p>б) потери сырья</p> <p>в) невыполнение сроков сдачи объекта</p> <p>г) выплата штрафа</p> <p>д) уплата дополнительных налогов</p> <p>е) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>А, Г, Д, Е</p>
47	<p>Отметьте потери, которые можно отнести к специальным потерям</p> <p>а) выплата штрафа</p> <p>б) ущерб здоровью</p> <p>в) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>г) потери ценных бумаг</p> <p>д) потери сырья</p> <p>е) уплата дополнительных налогов</p> <p>ж) ущерб репутации</p> <p>Б, Ж</p>
48	<p>В какие группы ментальных ловушек можно попасть, если начать управлять рисками интуитивно?</p> <p>а) чрезмерная уверенность</p> <p>б) подтверждение фактов</p> <p>в) установка рамок</p> <p>г) избежание потерь</p> <p>д) очевидность рисков</p> <p>е) создание иллюзий</p> <p>а, б, в, г</p>
49	<p>Из каких важных шагов состоит процесс выявления рисков?</p> <p>а) структурирование цели</p> <p>б) использование классификатора рисков</p> <p>в) вовлечение сотрудников / интервью</p> <p>г) экспертная оценка</p> <p>д) использование методики «галстук-бабочка»</p> <p>е) разработка мероприятий по минимизации рисков</p> <p>а, б, в</p>
50	<p>Из каких шагов состоит процесс оценки/ приоритизации рисков?</p> <p>а) экспертная оценка</p> <p>б) использование методики «галстук-бабочка»</p> <p>в) анализ чувствительности и сценарный анализ</p> <p>г) структурирование цели</p> <p>д) использование классификатора рисков</p> <p>е) разработка мероприятий по минимизации рисков</p> <p>а, б, в</p>
51	<p>В чем может измеряться потенциальный ущерб?</p> <p>а) в деньгах</p> <p>б) в сложности процессов</p> <p>в) в уровне неопределенности</p> <p>г) в репутационных потерях</p> <p>а, г</p>
52	<p>Как можно использовать отчеты о рисках компании?</p> <p>а) привлечение внешнего финансирования</p> <p>б) снижение стоимости страховых премий</p> <p>в) поиск стратегических партнеров</p> <p>г) снижение уровня потерь от реализации рисков</p> <p>д) для определения виновных в реализации риска</p> <p>а, б, в, г</p>

53	<p>Какие процедуры включает в себя мониторинг выявленных рисков?</p> <p>а) статус реализации запланированных мероприятий б) анализ эффективности проводимых мероприятий в) переоценка существующих рисков г) выявление новых рисков д) проведение сценарного анализа и анализа чувствительности е) пересмотр бюджета компании а, б, в, г</p>
54	<p>Основными признаками инвестиционной деятельности являются</p> <p>а) практическое освоение новшеств б) неопределенность результатов в) необратимость г) ожидание увеличения исходного уровня благосостояния б, в, г</p>
55	<p>Какие риски присущи эксплуатационному этапу инвестиционной деятельности?</p> <p>а) финансовые риски б) экологические риски в) риск неверного прогнозирования г) производственные риски а, б, г</p>
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
56	<p>Расставьте способы управления рисками в порядке снижения их эффективности:</p> <p>1 избегание 2 минимизация 3 перенос 4 принятие 1, 2, 3, 4</p>
57	<p>Приведите в соответствие</p> <p>По соотношению времени осуществления управляющих мероприятий и наступления рисков ситуации</p> <p>а) Дособытийные методы управления рисками б) осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба). в) Послесобытийные методы управления рисками г) осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. А-б, в-г</p>
58	<p>Приведите в соответствие</p> <p>а) Деловой риск б) риск, определяемый отраслевой спецификой компании, осуществляющей проект, или самого проекта. в) Риск финансирования г) риск отсутствия необходимых денежных средств на момент осуществления проекта, а также риск изменения условий кредитования или прямого инвестирования. д) Технический риск е) риск, вызванный ошибками в проектировании, недостатками выбранной технологии, нехваткой квалифицированной рабочей силы, срывом сроков производимых работ, повышением цен на сырье, энергию и комплектующие и т.д а-б, в-г, д-е</p>
59	<p>Приведите в соответствие</p> <p>а) маркетинговый риск б) риск низкого уровня исследования рынка. в) риск «слабого» управления г) риск неэффективного менеджмента. д) риск ликвидности е) риск способности быстро продать активы без существенной потери в цене (возникает при необходимости продажи объекта инвестирования). А-б, в-г, д-е</p>
60	<p>Приведите в соответствие</p> <p>а) вероятностные показатели б) выступают в качестве меры возможности реализации риска и его последствий.</p>

	<p>в) статистические показатели г) являются мерой средних предполагаемых результатов деятельности и возможных их отклонений. А-б, в-г</p>
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы
61	<p>Определите коэффициент кумуляции риска страховой организации на одно страховое событие, исходя из следующих показателей: число страховых событий – 87; число пострадавших объектов – 105. Решение: $K_k = 105 / 87 = 1,2$. Ответ: 1,2</p>
62	<p>Определите коэффициент тяжести риска страховой организации, исходя из следующих показателей: число застрахованных объектов – 1800; число страховых событий – 87; число пострадавших объектов – 105; страховая сумма всех застрахованных объектов – 4120 тыс. у. е.; страховое возмещение – 54,2 тыс. у. е.; страховая премия – 57,8 тыс. у. е. Решение: $K_{тр} = (54,2 : 105) : (4120 : 1800) = 0,225$. Ответ: 0,225</p>
63	<p>Рассчитайте показатель убыточности страховой суммы страховой организации, исходя из следующих показателей: число застрахованных объектов – 1800; число страховых событий – 87; число пострадавших объектов – 105; страховая сумма всех застрахованных объектов – 4120 тыс. у. е.; страховое возмещение – 54,2 тыс. у. е.; страховая премия – 57,8 тыс. у. е. Решение: $У = 54,2 : 4120 = 0,013 \%$. Ответ: 0,013%</p>
	Кейс-задания Ситуационные задания
64	<p>Многие страны, богатые природными ресурсами, специализируются на производстве сырьевых и топливных товаров для мирового рынка. Какие угрозы генерирует такая специализация для экономики этих государств? Каким видам кризисов в наибольшей степени подвержены национальные экономики государств, узкоориентированных на экспорт топливно-энергетических ресурсов за рубеж?</p>
65	<p>Какой вид кризиса может быть причиной спада производства во всех секторах экономики, в том числе в наиболее прогрессивных и наукоемких отраслях промышленного производства? Какова глубина такого кризиса и каковы его возможные факторы?</p>

3.2 Вопросы для экзамена

ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2_{ПКв-1} - - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)

Номер вопроса	Текст вопроса
66	<p>Понятие управленческого консалтинга. Ответ Управленческий консалтинг - это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации.</p>
67	<p>Методы управленческого консалтинга, которые позволяют оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. Ответ Существует великое множество методов управленческого консалтинга, самыми популярными (если не сказать традиционными) из которых в России являются SWOT-анализ и бизнес-коучинг.</p>
68	<p>История управленческого консалтинга. Ответ Консалтинг как профессиональная деятельность зародился в конце позапрошлого века в ходе</p>

	промышленной революции, когда начали осуществляться связанные с нею институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт.
69	Развитие консалтинга в России. Ответ Консалтинговая деятельность зародилась в нашей стране в середине 20-х гг. прошлого века и оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. В 1976 г. при Советской социологической ассоциации была создана секция по социологии организаций, которая стала источником формирования управленческого консультирования.
70	Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности. Ответ Российский рынок консалтинга достаточно молодой и прогрессивный, однако его развитие идет неравномерно в силу сильной зависимости спроса на подобные услуги от экономической конъюнктуры и обращение к ним в периоды кризисов по остаточному принципу. Российский консалтинг можно отнести к рынку с монополистическим типом конкуренции, рыночная концентрация средняя, а конкуренция достаточно интенсивная. В данный момент в государственном регулировании данного рынка существует несколько проблем: пробелы в законодательстве, отсутствие единого закона о консалтинге и стандартов работы консультантов, отсутствие льгот на пользование данными услугами у населения. Однако государство поддерживает рынок консалтинга государственными заказами и субсидированием. Пандемия изменила соотношение между спросом на различные сектора консалтинговых услуг и в целом негативно сказалась на рынке, хотя рецессию рынок начал испытывать еще до нее. Основными тенденциями на рынке являются увеличение цифрового консультирования, перераспределение рынка и повышение спроса на уникальные услуги.
71	Понятие ответственности в управленческом консалтинге. Ответ В процессе управленческого консалтинга определяется уровень ответственности каждой из сторон.
72	Международная классификация услуг управленческого консалтинга. Ответ Общее управление; администрирование; финансовое управление; управление кадрами; маркетинг; производство; информационная технология; специализированные услуги.
73	Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, проектное, обучающее). Ответ В экспертном варианте консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста - эксперта, мнение которого зачастую не обсуждается. Он самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Сущность процессного консультирования заключается в активном участии клиента; консультирование рассматривается как процесс и направлено на проведение системных изменений в организации. Проектное консультирование отличается целевой направленностью. Оно представляет собой создание конкретных проектов в определенной внутрифирменной сфере, например маркетинговый проект выхода фирмы на рынок с созданием сети магазинов или проект технического перевооружения предприятия. При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций (кейсов) и т. д.
74	Специфические виды управленческого консалтинга Ответ Обучающее консультирование, консалтинг по управлению электроэнергетикой, инженерный консалтинг, экологический консалтинг, информационный консалтинг, юридический консалтинг, консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг по телекоммуникациям.
75	Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации. Ответ Корпоративная (организационная) культура - совокупность моделей межличностных, внутриличностных социальных отношений, отношений персонала к материальным и нематериальным ценностям организации, к труду, а также моделей поведения, которые созданы организацией в процессе адаптации к внешней среде и принимаются большинством членов организации.
76	Консультирование по вопросам управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

	<p>Ответ</p> <p>Финансовый консалтинг – это комплекс мероприятий, направленный на оптимизацию процесса управления финансами, а также выявление дополнительных финансовых ресурсов для увеличения прибыли компании.</p>
77	<p>Характеристики консультантов.</p> <p>Ответ</p> <p>Перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по вопросам управления, разработанный М. Кубром: интеллектуальные способности; способность понимать людей и работать с ними; интеллектуальная и эмоциональная зрелость; личная напористость и инициатива; этика и честность; физическое и умственное здоровье.</p>
78	<p>Этический кодекс консультанта.</p> <p>Ответ</p> <p>Консультант в процессе работы должен соблюдать определенные нормы поведения, придерживаться базовых профессиональных ценностей. Эти вопросы являются весьма важными для установления продуктивных клиент-консультантских отношений.</p>
79	<p>Выбор консультанта (консалтинговой фирмы)</p> <p>Ответ</p> <p>Выбор консалтинговой компании должен напрямую зависеть от целей и задач проекта и таких составляющих, как: качество проекта; график выполнения; ресурсы, потраченные на реализацию проекта.</p>
80	<p>Консультант-клиентские отношения, особенности взаимодействия и консультирования заинтересованных сторон.</p> <p>Ответ</p> <p>Консультант и клиент вступают, прежде всего, в договорные отношения, которые регулируются законодательством, и прежде всего Гражданским кодексом России. Они имеют согласно заключенному на консалтинг договору определенные права и обязанности.</p>
81	<p>Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе.</p> <p>Ответ</p> <p>В процессе консультирования отношения между консультантом и клиентом могут быть построены по двум вариантам: субъект-объектные; субъект-субъектные.</p>
82	<p>Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга.</p> <p>Ответ</p> <p>Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга</p>
83	<p>Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации, дающей рекомендации по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации.</p> <p>Ответ</p> <p>При выборе внешнего консультанта у заказчиков имеются различные варианты, которые имеют преимущества и недостатки. Первый вариант – выбор независимого консультанта. Вторым вариантом выбора является российская консалтинговая фирма. Следующим вариантом выбора является зарубежная консалтинговая фирма.</p>
84	<p>Организация центра консалтинга.</p> <p>Ответ</p> <p>В условиях современной экономики консалтинговая деятельность является обязательным элементом инфраструктуры бизнеса. Следовательно, целесообразно создание специализированной организации, задачами которой будут являться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аккумуляция управленческого опыта, пропаганда и внедрение современных подходов, технологий и методов менеджмента; - формирование условий для обмена опытом между организациями, предприятиями, научными и учебными учреждениями; - проведение самостоятельных научных исследований, публикация научных работ, подготовка диссертаций; - создание сетевых сообществ, организация и проведение консалтинговой, образовательной, коммуникативной деятельности в виртуальной среде; - осуществление консалтинговых услуг как для хозяйственных организаций, так и муниципальных органов.
85	<p>Маркетинг консалтинговых услуг.</p> <p>Ответ</p> <p>Маркетинг консалтинга имеет свои особенности, что связано прежде всего с нематериальностью этой деловой услуги, ее интеллектуальным содержанием. Кроме того, эта услуга не яв-</p>

	ляется обязательной для выполнения хозяйственной деятельности организации, являющейся потенциальным клиентом, в отличие, скажем, от услуги по поставке сырья и материалов, энергетическому обеспечению.
86	Мотивация и ответственность консультантов. Ответ Вопрос оплаты труда консультантов является достаточно актуальным и требует индивидуального подхода с учетом особенностей как вида консультирования и задания на консультирование, так и самого консультанта.

ПКв-4 - Способен осуществлять администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и обеспечивать их документационное сопровождение (ИД2_{ПКв-4} – Информировывает персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки)

Номер вопроса	Текст вопроса
87	Основные стадии консультационного процесса Ответ Диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, обратная связь и презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендации консультантов, реализация управленческого решения.
88	Поиск, анализ и оценка вариантов решения поставленных задач. Ответ Поиск вариантов связан с рассмотрением возможных и допустимых способов решения проблемы. При этом большое значение имеет учет характера проблемы, ее уровня, имеющихся условий.
89	Методы экономического и стратегического анализа поведения агентов в глобальной среде и решения проблем организации-заказчика. Ответ Реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркетинг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, правило «шесть сигм», коучинг
90	Концепция организационных изменений. Ответ Организационное изменение – это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения. Современным фирмам необходимо постоянно адаптироваться к новым ситуациям, если они хотят не просто сохранить свой бизнес, но и добиться процветания. Один из мощнейших факторов, способствующих изменениям, – наличие высокотехнологичных рабочих мест, где особую значимость приобретают идеи, информация и отношения.
91	Модель планируемых организационных изменений. Ответ Модель планируемых изменений включает четыре последовательных события. 1) существуют внешние и внутренние силы, способствующие изменениям; 2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений; 3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений; 4) процесс изменений затем реализуется.
92	Проведение изменений и преодоление сопротивления. Ответ Корпоративная культура, поддерживающая творческое начало, борцы за идею, инновационные команды, инкубаторы идей – все это способствует инициированию и развитию новых идей. Следующим шагом является проведение изменений. Новая творческая идея не принесет пользы, если не будет в полной мере использована. Менеджеры часто оказываются в растерянности, сталкиваясь с сопротивлением, которое оказывают по тем или иным причинам сотрудники, не желающие принимать изменения. Чтобы эффективно управлять процессом изменений, менеджерам необходимо понять причины сопротивления сотрудников, а затем использовать специальные методы, с помощью которых удастся наладить кооперацию.
93	Типы планируемых изменений и организационное развитие, на основе экономического и стратегического анализа глобальных факторов. Ответ Организационные изменения бывают пяти типов: они могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру/людей. В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность внедрять инновации в одной или нескольких

	сферах.
94	Современные методы организационного развития Ответ 1.Деятельность по формированию команд. 2.Налаживание обратной связи. 3.Вмешательство большой группы.

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Основы управленческого консультирования [ЭИ]: задания самостоятельной работы обучающихся / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. Е.А. Беляева. – Воронеж : ВГУИТ, 2022. – 22 с. <https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2_{ПКв-1} - - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)					
Знать	Знание методов диагностики консультанта по управлению персоналом	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено		Освоена (базовый, повышенный)		
Уметь	Умение использовать методы диагностики консультанта при выборе кандидатов для осуществления экспертной помощи	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки учета особенностей работы консультанта по управлению персоналом, привлекаемого из внутренних и внешних источников	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и	Хорошо	Освоена (повышенный)

			неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение РПР	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
ПКв-4 - Способен осуществлять администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и обеспечивать их документационное сопровождение (ИД2_{ПКв-4} – Информировывает персонал о результатах оценки и аттестации, готовит предложения по развитию персонала в соответствии с итогами оценки)					
Знать	Знание технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» в кон-	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

	салтинг		- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)			
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)			
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)			
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)			
Уметь	Умение использовать технологии построения взаимоотношений «консультант-клиент» при информировании персонала о результатах оценки и аттестации	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)			
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)			
		Содержание реферата	Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)			
			Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)			
			Владеть	Навыки информирования персонала о результатах оценки и аттестации с учетом принципов анализа эффективности работы с персоналом	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
						обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение РПР	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)