

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

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Василенко В.Н.  
(подпись) (ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**  
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.04.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Системный менеджмент

\_\_\_\_\_ (наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

магистр

---

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) «Управленческий консалтинг» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

*08 Финансы и экономика (в сфере внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования, управления рисками, организации закупок);*

В рамках освоения программы магистратуры выпускники могут готовиться к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический; организационно-управленческий; финансовый; научно-исследовательский.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень образования - магистратура).

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации	ИД1 <sub>ПКв-2</sub> – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД2 <sub>ПКв-3</sub> – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-2</sub> – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков	Знает: Принципы координации взаимодействия между экономическими агентами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации
	Умеет: Обработать информацию по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации
	Имеет навыки: Экономического планирования и управленческого консультирования при разработке проектов управления рисками с учетом результатов оценки предпринимательской среды
ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации	Знает: Методы, методологии оценки культуры управления рисками в разных организациях
	Умеет: Разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту
	Имеет навыки: Предоставления информации и консультирования заинтересованных сторон по вопросам управления рисками
ИД2 <sub>ПКв-3</sub> – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента	Знает: Основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования, основы контроллинга и аудита, теоретические основы, задачи и методы управленческого консультирования
	Умеет: Осуществлять постановку целей на

	стратегическом уровне развития организации с учетом результатов оценки вариантов решения поставленных задач
	Имеет навыки: Обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО/СПО

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:

Современный стратегический анализ  
 Корпоративные системы риск-менеджмента  
 Системный бренд-менеджмент  
 Инновационное предпринимательство  
 Анализ эффективности управленческой деятельности  
 Моделирование бизнес-процессов  
 Менеджмент финансов

Дисциплина является предшествующей для изучения последующих дисциплин, практик:

Стратегическое управление  
 Учебная практика, ознакомительная практика  
 Учебная практика, научно-исследовательская работа  
 Производственная практика, преддипломная практика  
 Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности  
 Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика  
 Производственная практика, научно-исследовательская работа  
 подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		2 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	<b>144,00</b>	<b>144,00</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>42,65</b>	<b>42,65</b>
Лекции	19,00	19,00
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	19,00	19,00
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	19,00	19,00
Консультации текущие	2,45	2,45
Консультации перед экзаменом	2,0	2,0
<b>Вид аттестации (экзамен)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>67,55</b>	<b>67,55</b>

Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	9,50	9,50
Подготовка к практическим занятиям	9,50	9,50
Курсовая работа	20,00	20,00
Другие виды самостоятельной работы	28,55	28,55
<b>Подготовка к экзамену</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

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

### **5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, час
1	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное состояние рынка услуг управленческого консалтинга	Понятие управленческого консалтинга. Задачи и методы управленческого консалтинга, которые позволяют оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. История управленческого консалтинга. Развитие консалтинга в России. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности. Понятие ответственности в управленческом консалтинге.	12
2	Сущность и методы управленческого консалтинга	Основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования. Основные стадии консультационного процесса: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы заказчика, презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендации консультантов, реализация управленческого решения. поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач Методы экономического и стратегического анализа поведения агентов в глобальной среде и решения проблем организации-заказчика (реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркетинг, аутсортинг, всеобщее управление качеством, правило «шесть сигм», коучунг).	12
3	Виды управленческого консалтинга	Международная классификация услуг управленческого консалтинга. Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, проектное, обучающее). Основы контроллинга и аудита. Специфические виды управленческого консалтинга (административный, финансовый, производственный, кадровый, информационный, маркетинговый, антикризисный консалтинг, позволяющий анализировать и оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации). Консультирование по вопросам управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	25
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности	Характеристики консультантов. Этический кодекс консультанта. Выбор консультанта (консалтинговой фирмы) Консультант-клиентские отношения, особенности взаимодействия и консультирования заинтересованных сторон. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе. Готовность консультанта нести	11,5

		социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга.	
5	Организационные изменения	Концепция организационных изменений. Модель планируемых организационных изменений. Проведение изменений и преодоление сопротивления. Типы планируемых изменений и организационное развитие, на основе экономического и стратегического анализа глобальных факторов. Варианты решения поставленных задач в рамках стратегического и тактического управления производством на микро-, мезо- и макроуровнях	25,05
6	Организация управленческого консультирования	Обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации, дающей рекомендации по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации. Организация центра консалтинга. Маркетинг консалтинговых услуг. Мотивация и ответственность консультантов.	20
	<i>Консультации текущие</i>		2,45
	<i>Консультации 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	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное состояние рынка услуг управленческого консалтинга	2	2	8
2	Сущность и методы управленческого консалтинга	2	2	8
3	Виды управленческого консалтинга	4	4	17
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности	2	2	7,5
5	Организационные изменения	4	4	17,05
6	Организация управленческого консультирования	5	5	10
	<i>Консультации текущие</i>		2,45	
	<i>Консультации 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	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное	Понятие управленческого консалтинга. Задачи и методы управленческого консалтинга, которые позволяют оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. История управленческого консалтинга. Развитие консалтинга в	2

	состояние рынка услуг управленческого консалтинга	России. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности. Понятие ответственности в управленческом консалтинге.	
2	Сущность и методы управленческого консалтинга	Основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования. Основные стадии консультационного процесса: 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. поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач Методы экономического и стратегического анализа поведения агентов в глобальной среде и решения проблем организации-заказчика (реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркетинг, аутсортинг, всеобщее управление качеством, правило «шесть сигм», коучунг).	2
3	Виды управленческого консалтинга	Международная классификация услуг управленческого консалтинга. Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, проектное, обучающее). Основы контроллинга и аудита. Специфические виды управленческого консалтинга (административный, финансовый, производственный, кадровый, информационный, маркетинговый, антикризисный консалтинг, позволяющий анализировать и оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации). Консультирование по вопросам управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	4
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности	Характеристики консультантов. Этический кодекс консультанта. Выбор консультанта (консалтинговой фирмы) Консультант-клиентские отношения, особенности взаимодействия и консультирования заинтересованных сторон. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе. Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга.	2
5	Организационные изменения	Концепция организационных изменений. Модель планируемых организационных изменений. Проведение изменений и преодоление сопротивления. Типы планируемых изменений и организационное развитие, на основе экономического и стратегического анализа глобальных факторов. Варианты решения поставленных задач в рамках стратегического и тактического управления производством на микро-, мезо - и макроуровнях	4
6	Организация управленческого консультирования	Обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации, дающей рекомендации по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации. Организация центра консалтинга. Маркетинг консалтинговых услуг. Мотивация и ответственность консультантов.	5

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное состояние рынка услуг управленческого консалтинга	Понятие управленческого консалтинга. Задачи и методы управленческого консалтинга, которые позволяют оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. История управленческого консалтинга. Развитие консалтинга в России. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности. Понятие ответственности в управленческом консалтинге.	2
2	Сущность и методы управленческого консалтинга	Основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования. Основные стадии консультационного процесса: 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. поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач Методы экономического и стратегического анализа поведения агентов в глобальной среде и решения проблем организации-заказчика (реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркетинг, аутсортинг, всеобщее управление качеством, правило «шесть сигм», коучинг).	2
3	Виды управленческого консалтинга	Международная классификация услуг управленческого консалтинга. Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, проектное, обучающее). Основы контроллинга и аудита. Специфические виды управленческого консалтинга (административный, финансовый, производственный, кадровый, информационный, маркетинговый, антикризисный консалтинг, позволяющий анализировать и оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации). Консультирование по вопросам управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	4
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности	Характеристики консультантов. Этический кодекс консультанта. Выбор консультанта (консалтинговой фирмы) Консультант-клиентские отношения, особенности взаимодействия и консультирования заинтересованных сторон. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе. Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга.	2
5	Организационные изменения	Концепция организационных изменений. Модель планируемых организационных изменений. Проведение изменений и преодоление сопротивления. Типы планируемых изменений и организационное развитие, на основе	4

		экономического и стратегического анализа глобальных факторов. Варианты решения поставленных задач в рамках стратегического и тактического управления производством на микро, мезо - и макроуровнях	
6	Организация управленческого консультирования	Обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации, дающей рекомендации по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации. Организация центра консалтинга. Маркетинг консалтинговых услуг. Мотивация и ответственность консультантов.	5

### 5.2.3 Лабораторный практикум не предусмотрен

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное состояние рынка услуг управленческого консалтинга	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим /лабораторным занятиям	1,5
		Другие виды СРО	5
2	Сущность и методы управленческого консалтинга	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Другие виды СРО	5
3	Виды управленческого консалтинга	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим /лабораторным занятиям	1,5
		Курсовая работа	10
		Другие виды СРО	4
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Другие виды СРО	5
5	Организационные изменения	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,5
		Курсовая работа	10
		Другие виды СРО	4,55
6	Организация управленческого консультирования	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	3

	Подготовка практическим/лабораторным занятиям <sup>к</sup>	2
	Другие виды СРО	5

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### **6.1 Основная литература**

Устинова, Ю. В. Основы консалтинга : учебное пособие / Ю. В. Устинова, Е. И. Першина. — Кемерово : КемГУ, 2020. — 58 с. — ISBN 978-5-8353-2686-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/162601>

Гаджиев, Н. Г. Финансовый консалтинг : учебное пособие / Н. Г. Гаджиев, А. М. Мусаева, У. З. Мамаева. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2019. — 145 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/116273>

Киященко, Т. А. Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / Т. А. Киященко. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. — 102 с. — ISBN 978-5-88814-878-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/134032>

### **6.2 Дополнительная литература**

Кириенко, В. Е. IT-консалтинг : учебное пособие / В. Е. Кириенко. — Москва : ТУСУР, 2015. — 164 с. — ISBN 978-5-4332-0186-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110306>

Богдан, С. В. Основы экспертно-консультационной деятельности и социально-культурного консалтинга : учебно-методическое пособие / С. В. Богдан. — Челябинск : ЧГИК, 2013. — 153 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/177690>

Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составитель А. В. Богомолова. — Липецк : Липецкий ГПУ, 2017. — 69 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/111930>

### **6.3 Учебно-методические материалы**

Управленческий консалтинг [Электронный ресурс]: задания для самостоятельной работы студентов для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 – «Менеджмент», очной формы обучения / Е. И. Кривенко [и др.] ; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 24 с.

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

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)

3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)

5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)

6. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «Издательство Лань» Лицензионный договор на предоставление права использования программного обеспечения ИКЗ 211366602677636660100100470016311244 № 883 от 20.12.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).

7. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» Договор № 882 ИКЗ 211366602677636660100100480016311244 от 26.02.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).

8. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/>, для 7000 пользователей. Базовая коллекция. ООО «Некс Медиа» Контракт об оказании

информационных услуг № 102 ИКЗ 21136660267763666010010014000000244 от 21.02.2022 (срок действия с 01.03.2022 по 31.08.2022).

9. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/> ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. Договор на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе № 707 от 09.11.2021 (срок действия с 03.12.2021 по 02.12.2022)

10. БД «ПОЛПРЕД Справочники» <http://www.polpred.com>, неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники» Соглашение № 128 от 12.04.2017 (скан-копия), (срок действия с 12.04.2017 до 15.10.2022)

11. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система Консультант Плюс для 50 пользователей, ООО «Консультант-Эксперт» Договор № 200016222100052 от 19.11.2021 (срок действия с 01.01.2022 по 31.01.2023)

12. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/> ООО Научная электронная библиотека. Лицензионное соглашение № 681/633 от 04.09.2013, неограниченный доступ

13. Сводный каталог библиотек г. Воронеж [https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib\\_svkatalog.xml,simple\\_sv.xsl+rus](https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib_svkatalog.xml,simple_sv.xsl+rus), ФГБОУ ВО «ВГУ» Договор о безвозмездной передаче научно-технической продукции № 271 от 04.06.2018, неограниченный доступ (срок действия с 04.06.2018 по 03.06.2023)

14. ИС ЭКБСОН <http://www.vlibrary.ru/> ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России. Соглашение о сотрудничестве в области развития Информационной системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки в рамках единого интернет-ресурса № 478 от 31.08.2020 г., неограниченный доступ (срок действия с 31.08.2020 по 31.08.2022).

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

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Альт Образование 8.2 + Liber Office 6.2 (Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

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. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

#### **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (2 ауд.) Комплект мебели для учебного процесса. Проектор Epson EB-W9 2500 <b>Переносное оборудование</b> , экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 28, 2 этаж (Административный корпус)
Учебная аудитория для проведения учебных занятий (ауд. 248) Комплект мебели для учебного процесса. Мультимедийное оборудование: Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP LaserJet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 9, 2 этаж (Административный корпус)
Учебная аудитория (помещение для самостоятельной работы обучающихся) (ауд. 427 а)	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19

<p>Комплект мебели для учебного процесса.          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.</p>	<p>№ 71, 4 этаж ЛИТЕРА 1Е</p>
--	-------------------------------

## **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)**.

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

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**к рабочей программе**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

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

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

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч
		3 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	<b>144,00</b>	<b>144,00</b>
<b>Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:</b>	<b>21,70</b>	<b>21,70</b>
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	2,7	2,7
Рецензирование контрольных работ обучающихся-заочников	0,8	0,8
Консультации перед экзаменом	2,0	2,0
<b>Вид аттестации (экзамен)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>115,5</b>	<b>115,5</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	11	11
Подготовка к практическим занятиям	11,5	11,5
Контрольная работа	10	10
Курсовая работа	20	20
Другие виды самостоятельной работы	63	63
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации	ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков
			ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков	Знает: принципы координации взаимодействия между экономическими агентами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации
	Умеет: обрабатывать информацию по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации
	Владеет: навыками экономического планирования и управленческого консультирования при разработке проектов управления рисками с учетом результатов оценки предпринимательской среды
ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации	Знает методы, методологии оценки культуры управления рисками в разных организациях
	Умеет разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту
	Владеет навыками предоставления информации и консультирования заинтересованных сторон по вопросам управления рисками
ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента	Знает: основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования, основы контроллинга и аудита, теоретические основы, задачи и методы управленческого консультирования
	Умеет осуществлять постановку целей на стратегическом уровне развития организации с учетом результатов оценки вариантов решения поставленных задач

	Владеет навыками обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности
--	--

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Введение в управленческий консалтинг и его история. Современное состояние рынка услуг управленческого консалтинга	ПКв-2 (ИД1ПКв-2, ИД2ПКв-2) ПКв-3 (ИД2 ПКв-3)	Собеседование (вопросы к экзамену)	1-140	Уровневая шкала
2	Сущность и методы управленческого консалтинга		Тест		Процентная шкала
3	Виды управленческого консалтинга		Курсовая работа		Уровневая шкала
4	Агенты управленческого консалтинга и его особенности		Кейс-задания (ситуационные задания)		Уровневая шкала
5	Организационные изменения		Курсовая работа		Уровневая шкала
6	Организация управленческого консультирования		Тест		Процентная 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/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (экзамена).

### 3.1. Банк заданий

#### **Шифр и наименование компетенции**

*ПКв-2 Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков)*

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Что такое риск? а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень

	<p>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>
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных	

	ответов)
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> <p>а) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию</p> <p>б) невыполнение сроков сдачи объекта</p> <p>в) потери рабочего времени</p> <p>г) потери материалов</p> <p>д) уплата дополнительных налогов</p> <p>е) выплата штрафа</p> <p>ж) потери сырья</p> <p>з) потери ценных бумаг</p> <p>и) ущерб репутации</p> <p>к) ущерб здоровью</p> <p>Г, Ж</p>
15	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при ожидании снижения достаточно высоких процентных ставок?</p> <p>а) сократить долю кредитов с фиксированной ставкой</p> <p>б) сократить сроки заемных средств</p> <p>в) увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой</p> <p>г) увеличить сроки заемных средств</p> <p>Б, В</p>
16	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при росте процентных ставок и ожидании достижения ими максимума?</p> <p>а) начать сокращение сроков заемных средств</p> <p>б) начать удлинение сроков инвестиций</p> <p>в) начать сокращение сроков инвестиций</p> <p>г) начать удлинение сроков заемных средств</p> <p>А, Б</p>
17	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при снижении процентных ставок и ожидании достижения ими минимума?</p> <p>а) начать удлинение сроков инвестиций</p> <p>б) начать удлинение сроков заемных средств</p> <p>в) начать сокращение сроков инвестиций</p> <p>г) начать сокращение сроков заемных средств</p> <p>Б, В</p>
18	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при росте процентных ставок и ожидании достижения ими максимума?</p> <p>а) начать подготовку к увеличению доли кредитов с фиксированной ставкой</p> <p>б) рассмотреть возможность получения долгосрочных займов с фиксированной ставкой</p> <p>в) начать подготовку к снижению доли кредитов с фиксированной ставкой</p> <p>г) рассмотреть возможность досрочного погашения займов с фиксированной ставкой</p> <p>А, Г</p>
19	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при ожидании роста достаточно низких процентных ставок?</p> <p>а) увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой</p>

	<p>б) сократить долю кредитов с фиксированной ставкой  в) увеличить сроки заемных средств  г) сократить сроки заемных средств  Б, В</p>
20	<p>Отметьте методы управления кредитным риском на уровне кредитного портфеля  а) структуризация ссуды  б) лимитирование  в) диверсификация  г) контроль за состоянием залога  д) анализ кредитоспособности заемщика  е) создание системы резервов  Б, В, Е</p>
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
21	<p>Укажите шаги системного подхода к управлению рисками в нужной последовательности:  1. выявление рисков  2. анализ и приоритизация рисков  3. управление рисками  4. мониторинг и пересмотр  1, 2, 3, 4</p>
22	<p>Приведите в соответствие  а) Природно-естественные риски  б) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т. п.  в) Экологические риски  г) риски, связанные с загрязнением окружающей среды.  д) Политические риски  е) риски связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства, возникающие при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.  А-б, в-г, д-е</p>
23	<p>Приведите в соответствие  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.  а-б, в-г, д-е</p>
24	<p>Выстройте последовательность по росту вероятности риска  а) Минимальный риск,  б) малый риск,  в) средний риск,  г) высокий риск  А, б, в, г</p>
25	<p>Выстройте последовательность потери платежеспособности  а) Безрисковая зона,  б) зона допустимого риска,  в) зона критического риска,  г) зона катастрофического риска.  А, б, в, г</p>
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы	
26	<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?  Решение:  Пусть вероятность события А (P(A)) – это вероятность того, что полученной суммы денег будет достаточно для оплаты контракта, тогда искомая вероятность находится следующим образом:  <math display="block">P(A) = \frac{6}{10} \cdot 0,5 + \frac{4}{10} \cdot 0,8 + \frac{5}{10} \cdot 0,6 = 0,92.</math>  Ответ: вероятность того, что полученной суммы средств будет достаточно для оплаты контракта, составляет 0,92.</p>
27	<p>Торговый агент предлагает предприятиям новый продукт. Из предыдущего опыта ему известно, что в</p>

	<p>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> $P(B_A) = 20 \cdot 0,015 = 0,3.$ <p>Ответ: вероятность того, что торговый агент продаст 20 предприятиям хотя бы единицу товара, равна 0,3.</p>
28	<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 <math>P(AB)</math> – вероятность того, что обе акции 1 и 2 поднимутся завтра в цене, равна 0,12. <math>P(A)</math> – вероятность того, что акция 1 поднимется завтра в цене, равна 0,2, тогда <math>P(B/A)</math> – 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 <math>P(AB)=P(A) \cdot P(B/A)</math>, следовательно,</p> $P(B/A) = 0,12 / 0,2 = 0,6.$ <p>Ответ: вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене, равна 0,6.</p>
	<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>
29	<p>При высокой доле заемных краткосрочных источников финансирования предприятие имеет низкие коэффициенты ликвидности. Какие риски генерирует такая структура источников финансирования оборотных активов предприятия?</p>
30	<p>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.</p>

**Шифр и наименование компетенции ПКв-2 Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации)**

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
31	<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</p> <p>б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты</p> <p>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>
32	<p>2. Под максимальным объемом страховой защиты предприятия по конкретным видам страхуемых финансовых рисков понимается:</p> <p>а) страховой тариф;</p> <p>б) страховая сумма;</p> <p>в) страховая премия.</p> <p>Б</p>
33	<p>3. Как называются риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль?</p> <p>а) чистыми</p> <p>б) критическими</p> <p>в) спекулятивными</p> <p>В</p>
34	<p>4. Что такое последствия риска?</p> <p>а) скорее положительными</p>

	<p>б) как положительными, так и отрицательными  в) только отрицательными  Б</p>
35	<p>5. Как называются риски, которые практически всегда несут в себе потери?  а) критическими  б) спекулятивными  в) чистыми  В</p>
36	<p>6. Чем измеряется величина или степень риска?  а) средним ожидаемым значение  б) изменчивостью возможного результата  в) оба варианта верны  В</p>
37	<p>7. 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</p>
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
38	<p>В какие группы ментальных ловушек можно попасть, если начать управлять рисками интуитивно?  а) чрезмерная уверенность  б) подтверждение фактов  в) установка рамок  г) избежание потерь  д) очевидность рисков  е) создание иллюзий  а, б, в, г</p>
39	<p>Из каких важных шагов состоит процесс выявления рисков?  а) структурирование цели  б) использование классификатора рисков  в) вовлечение сотрудников / интервью  г) экспертная оценка  д) использование методики «галстук-бабочка»  е) разработка мероприятий по минимизации рисков  а, б, в</p>
40	<p>Из каких шагов состоит процесс оценки/ приоритизации рисков?  а) экспертная оценка  б) использование методики «галстук-бабочка»  в) анализ чувствительности и сценарный анализ  г) структурирование цели  д) использование классификатора рисков  е) разработка мероприятий по минимизации рисков  а, б, в</p>
41	<p>В чем может измеряться потенциальный ущерб?  а) в деньгах  б) в сложности процессов  в) в уровне неопределенности  г) в репутационных потерях  а, г</p>
42	<p>Как можно использовать отчеты о рисках компании?  а) привлечение внешнего финансирования  б) снижение стоимости страховых премий  в) поиск стратегических партнеров  г) снижение уровня потерь от реализации рисков  д) для определения виновных в реализации риска  а, б, в, г</p>
43	<p>Какие процедуры включает в себя мониторинг выявленных рисков?  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>
44	<p>Основными признаками инвестиционной деятельности являются  а) практическое освоение новшеств</p>

	<p>б) неопределенность результатов  в) необратимость  г) ожидание увеличения исходного уровня благосостояния  б, в, г</p>
45	<p>Какие риски присущи эксплуатационному этапу инвестиционной деятельности?  а) финансовые риски  б) экологические риски  в) риск неверного прогнозирования  г) производственные риски  а, б, г</p>
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности
46	<p>Расставьте способы управления рисками в порядке снижения их эффективности:  1 избегание  2 минимизация  3 перенос  4 принятие  1, 2, 3, 4</p>
47	<p>Приведите в соответствие  По соотношению времени осуществления управляющих мероприятий и наступления рисков ситуации  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>
48	<p>Приведите в соответствие  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>
49	<p>Приведите в соответствие  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>
50	<p>Приведите в соответствие  а) вероятностные показатели  б) выступают в качестве меры возможности реализации риска и его последствий.  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
51	<p>Определите коэффициент кумуляции риска страховой организации на одно страховое событие, исходя из следующих показателей: число страховых событий – 87; число пострадавших объектов – 105.  Решение:  <math>K_k = 105 / 87 = 1,2</math>.  Ответ: 1,2</p>
52	<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:  <math>K_{тр} = (54,2 : 105) : (4120 : 1800) = 0,225</math>.  Ответ: 0,225</p>
53	<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</p>

	– 54,2 тыс. у. е.; страховая премия – 57,8 тыс. у. е. Решение: $Y = 54,2 : 4120 = 0,013 \%$ . Ответ: 0,013%
	<i>Кейс-задания</i> <i>Ситуационные задания</i>
54	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?
55	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?

**Шифр и наименование компетенции ПКв-3** Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
56	Наиболее удачное определение управленческого решения - это: а) инструмент управленческой деятельности; б) продукт управленческой деятельности; в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий г) форма воздействия субъекта на объект; д) управленческий документ. Ответ: в
57	Юридическое свойство управленческого решения – это: а) целенаправленность; б) правомерность; в) плановость; г) коллегиальность. Ответ: б
58	Технологическое свойство управленческого решения - это: а) комплексность; б) стадийность; в) целенаправленность; г) актуальность. Ответ: б
59	Системное свойство управленческого решения - это: а) коллегиальность; б) плановость; в) комплексность; г) актуальность. Ответ: в
60	Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это: а) детерминированные и вероятностные; б) глобальные и локальные; в) традиционные и нетипичные; г) долгосрочные и краткосрочные. Ответ: в
61	Признаки средней самостоятельности нижних уровней управления организации - это: а) необходимость предварительного согласования с высшим уровнем о решении; б) обязательность информирования высшего уровня о решении; в) периодический контроль со стороны высшего уровня; г) самостоятельное принятие решения. Ответ: б
62	Наиболее распространенный тип моделей - это: а) игровые; б) оптимального обслуживания; в) управления запасами; г) линейного программирования.

	Ответ: в.
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
63	Методы повышения эффективности решения - это: а) повышение качества анализа ситуации; б) оптимизация состава разработчиков решения; в) применение сетевого планирования в реализации решения; г) увеличение количества вариантов решения. Ответ: а, в, г.
64	Направление повышения эффективности решения - это: а) сокращение сроков реализации; б) расширение использования экспертных методов разработки; в) повышение результативности выполнения решений; г) снижение ресурсоемкости решений. Ответ: а, в, г.
65	Возможные причины низкой эффективности решений - это: а) невысокое качество принятого решения; б) несовершенство мотивационного механизма реализации; в) стандартность решения; г) формализованность решения. Ответ: а, б.
66	Факторы эффективности решений - это: а) квалификация разработчиков решения; б) реальность решений; в) мотивация исполнителей; г) четкость формулировки решения. Ответ: а, в.
67	Процедуры стадии оценки результатов реализации решения - это: а) разработка алгоритмов реализации решения; б) выявление причин отклонений в ходе реализации решения; в) прогнозирование сроков эффективного действия решения; г) внесение изменений в программу реализации решения. Ответ: а, в.
68	Низкая эффективность реализации решения может проявляться в: а) корректировке решения; б) удлинении сроков реализации решения; в) увеличении сроков реализации решения; г) дополнительном анализе ситуации. Ответ: б, в
69	Факторы создания неопределенности внешней среды организации - это: а) поведение конкурентов; б) поведение поставщиков ресурсов; в) поведение покупателей; г) деятельность профсоюзов. Ответ: а, в.
70	Характерные признаки метода «мозговой атаки» - это: а) большой состав участников; б) запрет взаимной критики; в) публичность высказывания мнений; г) возможность высказывания «любых» идей. Ответ: б, г.
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности
71	Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы: а) общественное мнение; б) судебная система; в) корпоративная культура; г) иерархический контроль. виды ответственности: 1) моральная; 2) административная; 3) социальная; 4) юридическая. Ответ: а3, б4, в1, г2.
72	Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения: показатели: а) материалоемкость; б) производительность труда исполнителей; в) соответствие фактич и запланированн результатов; г) отношение фактического срока реализации к запланированному; д) затраты денежных средств на реализацию решения.

	<p>критерии:  1. целевой;  2. ресурсный;  3. временной.  Ответ: а2, б3, в1, г3, д2.</p>																																												
73	<p>Установите соответствие процедур и стадий реализации решения; процедуры:  а) определение необходимого объема ресурсов;  б) сравнение фактических и заданных результатов;  в) внесение изменений в программу реализации решения;  г) оказание помощи исполнителем.  стадии:  1) оценочная;  2) контроль;  3) плановая;  4) управление реализацией.  Ответ: а3, б1, в2, г4.</p>																																												
74	<p>Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:  а) выявление фактической эффективности решения;  б) определение комплекса необходимых работ;  в) внесение изменений в программу реализации решения;  г) личное распоряительство.  Ответ: б, г, в, а.</p>																																												
75	<p>Установите правильную последовательность стадий реализации решения:  а) контроль выполнения решения;  б) разработка плана реализации решения;  в) оценка результатов реализации решения;  г) управление реализацией.  Ответ: б, г, а, в.</p>																																												
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы																																													
76	<p>Оптимальное значение коэффициента риска управленческого решения- это:  а) 0,1;  б) 0,5;  в) 0,3;  г) 0,7.  Ответ: в</p>																																												
77	<p>Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предпринимателей и почему:  Шкала важности:  4 - решающее значение;  3 - очень полезные;  2 - полезные;  1 - не имеют значения.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Вид помощи</th> <th colspan="4">Важность</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Консультирование</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>общему управлению</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>маркетингу</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>производству</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>финансам</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>кадрам</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>информационным технологиям и т. д.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Вид помощи	Важность				1	2	3	4	Консультирование					общему управлению					маркетингу					производству					финансам					кадрам					информационным технологиям и т. д.				
Вид помощи	Важность																																												
	1	2	3	4																																									
Консультирование																																													
общему управлению																																													
маркетингу																																													
производству																																													
финансам																																													
кадрам																																													
информационным технологиям и т. д.																																													
78	<p>В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса  <i>Ответ</i>  «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезд». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.</p>																																												
<i>Кейс-задания</i> <i>Ситуационные задания</i>																																													
79	<p>Пример какого типа консультирования показан ниже?</p>																																												

	Консультант входит в кабинет директора, чтобы подготовиться к совместной работе, и директор с досадой сообщает: «Сегодня начальница службы качества (следуют имя и фамилия) объяснилась тут – если я не могу повысить ей зарплату, она уйдет, придется кого-то искать на это место». Консультант реагировал немедленно: «Это будет большая потеря для фирмы – она умна, высококвалифицирована, инициативна – лучше пойти ей навстречу». Директор опасался создать прецедент: дескать, тогда многие потребуют того же. Консультант почти уговаривал его, ссылаясь на жесткий дефицит высококвалифицированных кадров в городе, трудности замены и пр. Он принял совет.
80	В механическом цехе одна из работниц кладовой инструментов крупного цеха придумала хитроумную систему расположения инструментов, в которой ориентировалась только сама. В результате она работала быстро и четко, а ее сменщицы с трудом находили нужное, вызывая большое недовольство рабочих. Основная цель работы цеха достигалась с трудом, так как кладовщица решила завоевать репутацию незаменимой и самой расторопной. Такой способ самоутверждения ставил в сильную зависимость от нее рабочих, непропорционально поднимая ее социальный статус. Он противодействовал реализации основной цели ее рабочего места – быстро выдавать инструмент, что снижало результативность работы цеха.

### 3.2 Курсовая работа

**Шифр и наименование компетенции ПКв-2** *Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков; ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации)*

#### Темы курсовых работ

№ задания	Формулировка задания
81	Разработка технического задания для оказания информационных консалтинговых услуг поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (в рамках темы магистерской диссертации)
82	Оценка внешней и внутренней среды организации для решения стратегических задач (в рамках темы магистерской диссертации)
83	Сравнительная оценка результативности использования консалтинговых услуг или выполнения работ персоналом организации с учетом требований современного рынка
84	Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в России и за рубежом.
85	Разработка вариативных проектов развития организации, в том числе с применением аутсорсинга (в рамках темы магистерской диссертации).
86	Оценка поиска и выбора консультационной организации для оказания консалтинговых услуг (в рамках темы магистерской диссертации)
87	Разработка системы контроллинга с привлечением аутсорсинговой организации (в рамках темы магистерской диссертации)
88	Обоснование целесообразности внедрения внутреннего аудита организации (в рамках темы магистерской диссертации).
89	Организация управленческого консультирования для решения стратегических задач организации и оценка его эффективности (в рамках темы магистерской диссертации)
90	Оценка результативности консультирования (в рамках темы магистерской диссертации) с использованием различных методов.
91	Решение стратегических задач организации с учетом специфики договорных отношений между консультантом и клиентом. (в рамках темы магистерской диссертации)
92	Возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности
93	Постановка целей и решение задач на стратегическом и тактическом уровне развития организации с учетом специфики рынка (в рамках темы магистерской диссертации)
94	Экономическое планирование разработки проектов организации (в рамках темы магистерской диссертации)
95	Экономическое планирование разработки проектов организации с применением управленческого консультирования (в рамках темы магистерской диссертации)
96	Экономическое планирование разработки проектов организации с привлечением аутсорсинговой компании (в рамках темы магистерской диссертации)

**Шифр и наименование компетенции ПКв-3** Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)

### Темы курсовых работ

№ задания	Формулировка задания
97	Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организации .
98	Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организации с применением управленческого консультирования
99	Тактическое планирование развития человеческих ресурсов организации.
100	Тактическое планирование развития человеческих ресурсов организации с применением управленческого консультирования.
101	Разработка стратегии (в рамках темы магистерской диссертации) и мероприятий по ее реализации с учетом требований современного рынка.
102	Разработка стратегии (в рамках темы магистерской диссертации) и мероприятий по ее реализации с учетом требований современного рынка с применением управленческого консультирования.
103	Способы разрешения конфликтных ситуаций на этапе внедрения консалтингового проекта (в рамках темы магистерской диссертации)
104	Организация разработки программ профессионального развития и повышения квалификации менеджеров (в рамках темы магистерской диссертации)
105	Использование современных методов управления корпоративными финансами (в рамках темы магистерской диссертации)
106	Анализ внутренней среды организации, выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на стабильное развитие (в рамках темы магистерской диссертации)
107	Анализ внутренней среды организации, выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на стабильное развитие с привлечением аутсорсинговой организации (в рамках темы магистерской диссертации)
108	Процессное и проектное управление, планирование и консультирование (в рамках темы магистерской диссертации)
109	Разработка и реализация вариативных проектов развития организации (в рамках темы магистерской диссертации)
110	Разработка и реализация вариативных проектов развития организации с применением аутсорсинга (в рамках темы магистерской диссертации)
111	Разработка программы управления активами организации (в рамках темы магистерской диссертации)

### 3.3 Вопросы для экзамена

**Шифр и наименование компетенции ПКв-2** Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков; ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации)

### Вопросы для экзамена

Номер вопроса	Текст вопроса
112.	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.

113.	<p>Методы управленческого консалтинга, которые позволяют оценивать предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков.</p> <p>Ответ</p> <p>Существует великое множество методов управленческого консалтинга, самыми популярными (если не сказать традиционными) из которых в России являются SWOT-анализ и бизнес-коучинг.</p>
114.	<p>История управленческого консалтинга.</p> <p>Ответ</p> <p>Консалтинг как профессиональная деятельность зародился в конце позапрошлого века в ходе промышленной революции, когда начали осуществляться связанные с нею институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт.</p>
115.	<p>Развитие консалтинга в России.</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
116.	<p>Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности.</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
117.	<p>Понятие ответственности в управленческом консалтинге.</p> <p>Ответ</p> <p>В процессе управленческого консалтинга определяется уровень ответственности каждой из сторон.</p>
118.	<p>Международная классификация услуг управленческого консалтинга.</p> <p>Ответ</p> <p>Общее управление; администрирование; финансовое управление; управление кадрами; маркетинг; производство; информационная технология; специализированные услуги.</p>
119.	<p>Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, проектное, обучающее).</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
120.	<p>Специфические виды управленческого консалтинга</p> <p>Ответ</p> <p>Обучающее консультирование, консалтинг по управлению электроэнергетикой, инженерный консалтинг, экологический консалтинг, информационный консалтинг, юридический консалтинг, консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому</p>

	снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг по телекоммуникациям.
121.	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.
122.	Консультирование по вопросам управления корпоративными финансами для решения стратегических задач. Ответ Финансовый консалтинг – это комплекс мероприятий, направленный на оптимизацию процесса управления финансами, а также выявление дополнительных финансовых ресурсов для увеличения прибыли компании.
123.	Характеристики консультантов. Ответ 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.
124.	Этический кодекс консультанта. Ответ Консультант в процессе работы должен соблюдать определенные нормы поведения, придерживаться базовых профессиональных ценностей. Эти вопросы являются весьма важными для установления продуктивных клиент-консультантских отношений.
125.	Выбор консультанта (консалтинговой фирмы) Ответ Выбор консалтинговой компании должен напрямую зависеть от целей и задач проекта и таких составляющих, как: качество проекта; график выполнения; ресурсы, потраченные на реализацию проекта.
126.	Консультант-клиентские отношения, особенности взаимодействия и консультирования заинтересованных сторон. Ответ 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.
127.	Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе. Ответ В процессе консультирования отношения между консультантом и клиентом могут быть построены по двум вариантам: субъект-объектные; субъект-субъектные.
128.	Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга. Ответ Готовность консультанта нести социальную и этическую ответственность за результаты консалтинга
129.	Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации, дающей рекомендации по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации. Ответ 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.
130.	Организация центра консалтинга. Ответ В условиях современной экономики консалтинговая деятельность является обязательным элементом инфраструктуры бизнеса. Следовательно, целесообразно создание специализированной организации, задачами которой будут являться: - аккумуляция управленческого опыта, пропаганда и внедрение современных подходов, технологий и методов менеджмента; - формирование условий для обмена опытом между организациями, предприятиями,

	<p>научными и учебными учреждениями;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение самостоятельных научных исследований, публикация научных работ, подготовка диссертаций;</li> <li>- создание сетевых сообществ, организация и проведение консалтинговой, образовательной, коммуникативной деятельности в виртуальной среде;</li> <li>- осуществление консалтинговых услуг как для хозяйственных организаций, так и муниципальных органов.</li> </ul>
131.	<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 является обязательной для выполнения хозяйственной деятельности организации, являющейся потенциальным клиентом, в отличие, скажем, от услуги по поставке сырья и материалов, энергетическому обеспечению.</p>
132.	<p>Мотивация и ответственность консультантов.</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>

**Шифр и наименование компетенции ПКв-3 Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)**

### Вопросы для экзамена

Номер вопроса	Текст вопроса
133.	<p>Основные стадии консультационного процесса</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
134.	<p>Поиск, анализ и оценка вариантов решения поставленных задач.</p> <p>Ответ</p> <p>Поиск вариантов связан с рассмотрением возможных и допустимых способов решения проблемы. При этом большое значение имеет учет характера проблемы, ее уровня, имеющихся условий.</p>
135.	<p>Методы экономического и стратегического анализа поведения агентов в глобальной среде и решения проблем организации-заказчика.</p> <p>Ответ</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркетинг, аутсортинг, всеобщее управление качеством, правило «шесть сигм», коучунг</p>
136.	<p>Концепция организационных изменений.</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
137.	<p>Модель планируемых организационных изменений.</p> <p>Ответ</p> <p>Модель планируемых изменений включает четыре последовательных события.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) существуют внешние и внутренние силы, способствующие изменениям;</li> <li>2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений;</li> <li>3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений;</li> <li>4) процесс изменений затем реализуется.</li> </ol>
138.	<p>Проведение изменений и преодоление сопротивления.</p>

	<p>Ответ</p> <p>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.</p>
139.	<p>Типы планируемых изменений и организационное развитие, на основе экономического и стратегического анализа глобальных факторов.</p> <p>Ответ</p> <p>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.</p>
140.	<p>Современные методы организационного развития</p> <p>Ответ</p> <p>1.Деятельность по формированию команд. 2.Налаживание обратной связи. 3.Вмешательство большой группы.</p>

#### **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:

Инструменты и технологии корпоративных финансов [ЭИ]: задания самостоятельной работы студентов / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. И. П. Богомолова, Тринеева Л. Т.– Воронеж : ВГУИТ, 2021. – 19 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/практике**

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
<p><b>Шифр и наименование компетенции</b> ПКв-2 Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1ПКв-2 – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков)</p>					
<b>Знать</b>	Принципы координации взаимодействия между экономическими агентами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации	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	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	Обрабатывать информацию по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации	Решение практических задач	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 умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с	Хорошо;	Освоена

			использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения		(повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	навыками экономического планирования и управленческого консультирования при разработке проектов управления рисками с учетом результатов оценки предпринимательской среды	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 умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Курсовая работа	Курсовая работа содержит явные нарушения: - содержание не соответствует теме КР; - нарушены логика и целостность изложения материала; - выводы не аргументированы; - оформление не соответствует установленным требованиям.	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования; - содержание соответствует теме КР и в основном раскрывает ее;	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление в основном соответствует установленным требованиям.</li> </ul>		
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования;</li> <li>- оформление соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Отлично	Освоена (повышенный)
<p><b>Шифр и наименование компетенции</b> ПКв-2 Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД2ПКв-2 – Обеспечивает взаимодействие и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления предпринимательскими рисками с целью устойчивого развития организации)</p>					
<b>Знать</b>	методы, методологии оценки культуры управления рисками в разных организациях	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительн о	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	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту	Решение практических задач	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 умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	навыками предоставления информации и консультирования заинтересованных сторон по вопросам управления рисками	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;	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Курсовая работа	Курсовая работа содержит явные нарушения: - содержание не соответствует теме КР; - нарушены логика и целостность изложения материала; - выводы не аргументированы; - оформление не соответствует установленным требованиям.	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования; - содержание соответствует теме КР и в основном раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования; - выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам; - оформление в основном соответствует установленным требованиям.	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования; - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			- выводы в заключении соответствуют полученным результатам; - оформление соответствует установленным требованиям.		
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования; - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования; - выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования; - оформление соответствует установленным требованиям.	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Шифр и наименование компетенции</b> ПКв-3 Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2 ПКв-3 – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)					
<b>Знать</b>	Основы процессного и проектного управления, планирования и консультирования, основы контроллинга и аудита, теоретические основы, задачи и методы управленческого консультирования	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	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)			

<b>Уметь</b>	осуществлять постановку целей на стратегическом уровне развития организации с учетом результатов оценки вариантов решения поставленных задач	Решение практических задач	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 умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыками обеспечения необходимого уровня управленческого консультирования в рамках стратегического менеджмента организации по вопросам обеспечения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства, рационального использования производственных ресурсов и снижения рисков предпринимательской деятельности	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 умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
	Курсовая работа	Курсовая работа содержит явные нарушения: - содержание не соответствует теме КР; - нарушены логика и целостность изложения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)	

			<p>материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выводы не аргументированы;</li> <li>- оформление не соответствует установленным требованиям.</li> </ul>		
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и в основном раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление в основном соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования;</li> </ul>	Отлично	Освоена (повышенный)

			- оформление соответствует установленным требованиям.		
--	--	--	---	--	--