

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.10.2025 16:30:26
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Основы управленческого консультирования

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен, курсовая работа 7 семестр (очная), 8 семестр очно-заочная)*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия ОПК-3.3: Оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы
ОПК-3.3: Оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом	Обучающийся знает: стратегии управления персоналом, документационное сопровождения, способы оценки организационных и социальных последствий персоналом, документационное сопровождения, способы оценки организационных и социальных последствий	Вопросы (1-50)
	Обучающийся умеет: разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом	Задания (1-3)
	Обучающийся владеет: способами оценивания организационных и социальных последствий реализации стратегии управления персоналом	Задания (1-10)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-3.3: Оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом	Обучающийся знает: стратегии управления персоналом, документационное сопровождения, способы оценки организационных и социальных последствий персоналом, документационное сопровождения, способы оценки организационных и социальных последствий
Примерные задания	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

1. Компании привлекают консультантов по управлению для:

- a. уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- b. повышения квалификации персонала компании;
- c. проведения налоговой проверки;
- d. проведения аудиторской проверки.

2. К консалтингу следует относиться:

- a. как к искусству;
- b. как к науке;
- c. как к ремеслу;
- d. как к помощи, оказываемой профессионалами.

3. Этические стандарты консультирования:

- a. регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- b. определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- c. не существуют никаких;
- d. определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

4. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

- a. АКЭУ, АКУОР, НГПК;
- b. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
- c. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
- d. АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

5. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

- a. да;
- b. нет;
- c. возможно;
- d. иногда.

6. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

- a. торговля, рекрутмент, логистика;
- b. юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- c. обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- d. инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

7. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:

- a. предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;

- b. граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- c. по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- d. оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

8. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:

- a. юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- b. юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- c. транспортные услуги, рекрутментские услуги, pr-услуги;
- d. туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

9. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- a. разовые консультации, отчеты, обзоры;
- b. отчеты, репрезентации, проекты;
- c. справки, проекты, программы;
- d. разовые консультации, проекты, обзоры.

10. Процесс консультирования:

- a. совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- b. процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- c. вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- d. совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

11. Субъектом консультирования является:

- a. клиенты;
- b. внешние консультанты;
- c. внутренние консультанты;
- d. западные консультанты.

12. Объектами консультирования могут являться:

- a. частные и государственные предприятия;
- b. зарубежная консультационная организация;
- c. отечественная консультационная организация;
- d. ассоциация консультантов.

13. Консультант – это:

- a. аудитор;
- b. советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;

- c. специалист, имеющий управленческое образование;
- d. специалист, имеющий экономическое образование.

14. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- a. широкий кругозор;
- b. ораторские навыки;
- c. независимый взгляд на компанию со стороны;
- d. умение принимать решения.

15. Эффективный консультант должен:

- e. жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
- f. владеть педагогикой и риторикой;
- g. выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- h. обладать навыками системного подхода к решению проблем.

16. Одиночный консультант – это:

- a. консультант без образования юридического лица;
- b. одинокий человек;
- c. индивидуалист;
- d. консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

17. Условием оказания консультационной помощи является:

- e. взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- f. желание консультанта;
- g. желание клиента;
- h. директивное предписание.

18. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- e. интеллектуальный капитал;
- f. ораторское искусство;
- g. гибкость и легкая адаптивность;
- h. знание иностранных языков.

19. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- a. этапа, фазы, стадии;
- b. стадии, этапа, процедуры;
- c. фазы, стадии, процедуры;
- d. процедуры, стадии, этапа.

20. В процесс консультирования входит следующее количество стадий:

- a. 3;
- b. 5;

- c. 2;
- d. 4.

21. Планирование действий консультанта по отношению к процессу консультирования является:

- a. фазой процесса консультирования;
- b. этапом процесса консультирования;
- c. стадией процесса консультирования;
- d. процедурой процесса консультирования.

22. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

- a. первый контакт с клиентом;
- b. обучение клиента;
- c. детальное изучение проблемы;
- d. выработка решения.

23. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

- a. обнаружение фактов;
- b. выработка решений;
- c. контракт на консультирование;
- d. конечный отчет.

24. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

- a. планирование задания;
- b. оценка альтернативных вариантов;
- c. *корректировка предложений;
- d. *обучение клиента.

25. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

- a. конечный отчет;
- b. анализ и синтез фактов;
- c. планирование задания;
- d. первый контакт с клиентом.

26. В фазу процесса консультирования «Планирование действий»

входят:

предложения клиенту относительно задания;

- a. оценка альтернативных вариантов;
- b. корректировка предложений;
- c. выработка решений.

27. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это:

- a. признаки объектов консультирования;
- b. признаки субъектов консультирования;
- c. свойства консультационного процесса;
- d. составные части консультационной помощи.

28. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

- a. сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
- b. интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
- c. обучение консультанта в процессе консультирования;
- d. подготовка консультационного отчета.

29. Внешние консультанты – это:

- a. независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- b. специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
- c. ни один из ответов не является верным;
- d. сотрудники внешних учреждений.

30. Экспертное, процессное и обучающее консультирование - это:

- a. предмет консультирования;
- b. цель консультирования;
- c. виды консультирования;
- d. объекты консультирования.

31. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- a. консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- b. использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- c. владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- d. знание внешней среды.

32. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- a. консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- b. наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- c. подчинение внутренних консультантов внешним;
- d. нежелание перенимать опыт.

33. Процессное консультирование - это:

- a. самостоятельная работа консультанта;
- b. процесс написания консультантом итогового отчета;

- c. взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- d. самостоятельная работа клиента.

34. Экспертное консультирование – это:

- a. сбор консультантом информации о клиенте;
- b. экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- c. научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- d. приглашение эксперта.

35. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- a. в команде на основе доверительных отношений;
- b. в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- c. с открытым обменом мнениями о проблеме;
- d. в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

36. Какова сущность понятия «консалтинг»?

37. Какова цель управленческого консультирования?

38. Может ли консалтинг отнести к интеллектуальной деятельности?

39. Назовите принцип управленческого консультирования, связанный с использованием множества инструментов управления персоналом.

40. Назовите типы управленческого консультирования по критерию целей.

41. Назовите типы управленческого консультирования по видам решаемых задач..

42. Назовите типы управленческого консультирования по результативности.

43. Какие услуги относятся к консультационным?

- 1) общее управление;
- 2) администрирование;
- 3) финансовое управление;
- 4) управление кадрами;
- 5) маркетинг;

44. Характерной чертой управленческого консультирования является...

45. Что является предметом управленческого консультирования?

46. Что является основной задачей консультирования?

47. Для чего компании привлекают консультантов?

48. Чем определяются этические нормы консультантов?

49. Что определяет эффективность деятельности консультанта?

50. Каковы преимущества внешних консультантов?

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

ОПК-3.3: организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом	Оценивает	Обучающийся умеет: разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом
---	-----------	---

Примерные задания:

Ситуация 1 Предприятие, занимающееся ремонтом антикварной мебели «Время», специализируется также и на восстановлении старых музыкальных инструментов, в основном пианино. В компании работают 28 человек, включая столяров и настройщиков. Руководитель предприятия на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил расширять сферы деятельности, осваивать новые услуги. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых уникальных музыкальных инструментов, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Руководитель «Времени» оказался прав, через полгода количество заказов уменьшилось на 25 %, и заработная плата работников стала сокращаться. Несоответствие

между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у персонала настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Не информируя директора, они стали принимать заказы на разные антикварные инструменты, восстановлением которых раньше не занимались. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану руководства в компанию пришли опытные специалисты, и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана. Контрольные вопросы 1. По какой причине возникла данная ситуация? Какую ошибку допустил руководитель предприятия? 2. Какие меры можно было предпринять руководителю, чтобы не допустить эту ситуацию? Ситуация 2 Молодая российская фирма занимается дистрибьюцией и розничной торговлей парфюмерией. За три года фирма выросла от двух человек в крупный холдинг, состоящий из пяти компаний. Издержками столь бурного роста стали крайне низкая регламентация рабочих процессов, отставание количества работающих в компании сотрудников от ее реальных потребностей, хроническая перегруженность персонала, сбой в работе, резкое ухудшение эмоциональной обстановки и корпоративной дисциплины. Контрольные вопросы 1. Какие требования к персоналу востребованы в новых условиях? Предложите перечень компетенций. 2. Какие конфликты могут возникнуть в организации в условиях интенсивного роста? Можно ли их избежать? 3. Предложите меры по совершенствованию системы управления персоналом в условиях бурного роста. Выработайте рекомендации с учетом новых требований по показателям: а) развитие сотрудников; б) стимулирование инновативной деятельности персонала; в) ориентация на качество работы; г) разрешение конфликтов		
ОПК-3.3:	Оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом	Обучающийся владеет способами оценивания организационных и социальных последствий реализации стратегии управления персоналом
Примерные кейсы: 1. Отработка навыков формулирования запроса на консультацию внутреннего и внешнего эксперта. 2. Отработка навыков использования метода SWOT анализа 3. Выполнение индивидуального задания по оптимизации кадрового процесса или объекта (по выбору) методом SWOT анализа 4. Написание отчета о направлениях оптимизации изученного объекта исследования. . 5. Разработать план репрезентации по запросу (о ресурсном обеспечении производства). 6. Разработать план консалтингового проекта на тему: Оперативная диагностика проблем организации; 7. Оптимизация разработки и внедрения управленческих решений; 8. Поиск партнеров для усиления конкурентных позиций на рынке товаров и услуг; 9. Участие в переговорах по организации совместного проекта усиления конкурентных позиций на рынке товаров и услуг. 10. Разработка инвестиционного проекта развития материальной базы предприятия		

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Два подхода к управленческому консультированию.
4. Понятие процессного консультирования.
5. Функциональный подход к управленческому консультированию.
6. Понятие обучающего консультирования.
7. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
8. Внутреннее и внешнее консультирование.
9. Характерные черты управленческого консультирования.
10. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
11. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
12. Роли консультанта в управленческом консультировании.
13. Понятие независимости управленческого консультирования.
14. Роли клиента в управленческом консультировании.
15. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
16. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Основные типы консалтинговых организаций.

20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в российской Федерации.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Условия формирования цен на консультационные услуги.
25. Принципы управленческого консультирования.
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
27. Классификация управленческого консультирования.
28. Повременная оплата консультационных услуг.
29. Предмет управленческого консультирования.
30. Фиксированная оплата консультационных услуг.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Этапы развития управленческого консультирования.
34. Комбинированная оплата консультационных услуг.
35. Понятие процесса управленческого консультирования.
36. Основные типы консультационных договоров.
37. Этап подготовки в управленческом консультировании.
38. Особые условия составления консультационных договоров.
39. Этап диагноза в управленческом консультировании.
40. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
41. Этап планирования действий в управленческом консультировании.
42. Контроль в процессе управленческого консультирования.
43. Этап внедрения в управленческом консультировании.
44. Два способа оценки результатов управленческого консультирования.
45. Этап завершения в управленческом консультировании.
46. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Стадии и этапы управленческого консультирования.
48. Оформление результатов работы консультанта.
49. Золотые годы управленческого консультирования.
50. Деловые услуги их функции.

Темы курсовых работ:

1. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
2. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
3. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
4. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
5. Регламент отношений «клиент-консультант».
6. Роли консультанта.
7. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
8. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
9. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
10. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
11. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
12. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.
13. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.
14. Различия российской и западной школ консультирования.
15. Современные российские технологии консультирования.
16. Моделирование консалтингового процесса.
17. Консультирование в различных областях менеджмента.
18. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
19. Консультирование в области управления маркетингом.
20. Консультирование в области финансового управления.
21. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
22. Консультирование в области бухгалтерского учета.
23. Консультирование в области управления персоналом.
24. Консультирование в области организации производства.

25. Консультирование в области информационных технологий.
26. Консультирование в области корпоративных структур.
27. Консультирование в области экологии.
28. Консультирование по организации малого бизнеса.
29. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
30. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

- «Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.
- «Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.
- «Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.
- «Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии оценок по курсовой работе

- «Отлично»** - тема раскрыта, рассмотрены ключевые понятия, структура соответствует требованиям, нет нареканий по оформлению содержания и самого текста.
- «Хорошо»** - тема в целом раскрыта, но есть недочеты в содержании, структуре и оформлении.
- «Удовлетворительно»** - тема недостаточно раскрыта, есть недочеты в оформлении и содержании.
- «Неудовлетворительно»** - тема не раскрыта.

Критерии формирования оценок по экзамену

- «Отлично/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок
- «Хорошо/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.
- «Удовлетворительно/зачтено»** – студент допустил существенные ошибки.
- «Неудовлетворительно/не зачтено»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.