

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Ступникова А.В.

Управленческий консалтинг: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом

Понятие, сущность и задачи управленческого консультирования. Управленческий консалтинг – это вид профессиональной деятельности, связанный с оказанием помощи при решении проблем и/или задач, стоящих перед руководителями организаций.

Объектом данного вида деятельности является организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами.

Клиент – физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Консультант – физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги на коммерческой основе.

Проблема – ограничения, которые осознаются персоналом как препятствия к достижению целей организации. Это может быть любой вопрос, конфликт, ситуация, действие, событие, факт, положение, состояние, которое требует, по мнению клиента, разрешения.

Консультационная услуга – рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка, действие по проблеме клиента.

Договор на оказание консультационных услуг – соглашение между клиентом и консультантом, оговаривающее сущность, объем, качество, сроки, стоимость консультационных услуг, взаимные права, обязанности и ответственность, а также любые иные законные условия взаимодействия сторон.

Консультационный проект – ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях для разрешения проблем клиента.

Цель управленческого консультирования – повышение эффективности деятельности организации, что предполагает решение следующих задач:

- повышение обоснованности управленческих решений руководителей;
- увеличение индивидуальной производительности труда каждого сотрудника;
- создание конкурентных преимуществ и развитие организации, перевод ее работы на качественно иной уровень.

Развитие управленческого консультирования. Управленческий консалтинг зародился в ходе промышленной революции, когда начали появляться первые фабрики, а также связанные с этим институциональные и общественные преобразования.

В начале XX в. область деятельности консалтинга возросла. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы.

Послевоенный период называют "золотыми годами консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

Консалтинговая деятельность в России зародилась в середине 20-х годов и оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х годов, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особенно акцентировался процесс обмена производственным опытом между странами – членами СЭВ. В 80-е гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления.

За последние три десятилетия в России накоплен значительный опыт по управленческому консультированию, и российские консалтинговые фирмы составляют весьма достойную

конкуренцию западным фирмам. Более того, методические разработки активных методов обучения более разработаны, чем зарубежные аналоги.

Тема 3. Виды консультационных услуг

Экспертное и процессное консультирование. В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации клиентской организации. В качестве эксперта обычно выступает консультант узкой специализации (юрист, специалист по налогам, зарплате), который предлагает программу действий для решения сформулированной клиентом задачи. Основным недостатком модели экспертного вмешательства заключается, в том, что проблему определяет клиент, схему реализации предлагает консультант, а осуществление организационных изменений предоставлено самому клиенту. Качество каждого этапа консультационного цикла зависит в том числе, и от компетентности клиента. Поэтому возможны неувязки, связанные с определением проблемы, полнотой информации, готовностью организации к изменениям и ясным видением последствий, умением внедрить разработанные рекомендации. Эту модель целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые, дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок специализированных услуг имеет достаточно четкие границы. Как правило, это юридические, бухгалтерские, финансовые, налоговые, технические вопросы. То есть клиент нуждается в помощи эксперта, который предложит готовое решение.

Процессное консультирование – это проект, цель которого – повысить эффективность и управляемость компании, состоящий из последовательных этапов, каждый из которых даёт на выходе собственный полезный продукт.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить с предлагаемыми извне идеями, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

организационная диагностика;

организационные интервенции.

Организационная диагностика - это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии клиентской организации. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем

Организационные интервенции - это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

Обучающее консультирование. 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, разбора определенных ситуаций («кейсов») и др.

Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

выбор стандартной программы (клиент выбирает семинары, деловые игры и др. из предлагаемого консультантом перечня);

выбор специально адаптированной программы (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий);

подготовка специально сформированной группы (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы: разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);

подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);

обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта - передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);

полное погружение участников в проблематику (проводится оно для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретноиндивидуальный подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить определенные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и др. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Тема 5. Методы и приемы, используемые в процессе консультирования

Классификация методов консультирования дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем клиентской организации, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации — выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

Существует следующая классификация методов консультирования, помогающая осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование наиболее соответствующих проблеме организации и модели консультирования методов:

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки.

1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение.

1.2. Методы решения проблем.

1.2.1. Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), метод построения графа проблем.

1.2.2. Методы разработки и оценки решений: методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы групповой работы.

1.3. Методы реализации.

1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.

1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, и т.д.

Первая часть классификации включает методы, выделенные по этапам процесса консультирования.

Вторая часть классификации представляет собой методы организационного развития. Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентаций, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для проведения изменений, вторую часть вышеприведенной классификации целесообразно рассматривать как методы:

1) технологические - методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);

2) структурные - методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);

3) управления человеческими ресурсами - методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование).

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

1. Специализированные - применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентских организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т.д.).

2. Универсальные - применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях: снятие послеконфликтных напряжений в коллективе; комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии; защита предприятия от забастовки; действия конфликтолога в предзабастовочный период; организация забастовки на предприятии; социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта; тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения); деловые игры.

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Так, по критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. Беззатратные - мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы.

2. Низкозатратные - требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования.

3. Затратные - связаны с крупными капиталовложениями.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории: организационная лаборатория; лаборатория по разбору рискованной ситуации; лаборатория по жизнедеятельности организации.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине.

Цели практических занятий:

- систематизация, закрепление и углубление знаний теоретического характера;
- изучение приемов решения ситуационных заданий;
- формирование умения работы с книгой, служебной документацией и схемами, пользования справочной и научной литературой;
- формирование умения учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

Практические занятия - одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания и решают ситуационные задачи. В процессе решения ситуационных задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения ситуационных задач, обсуждения вопросов, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

- а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;
- б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студентам рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Практическое занятие по теме 1. Сущность и развитие управленческого консультирования в России и за рубежом

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: рост социальной значимости управленческого консультирования; профессия консультанта и её роль в рыночной экономике России.

Вопросы для обсуждения:

1. Когда зародился управленческий консалтинг?
2. Что такое «золотые годы» консалтинга? З
3. Какие международные объединения консультантов существуют?
4. Опишите основные характеристики второго «золотого периода» в развитии управленческого консалтинга.
5. Каково влияние развития информационной техники на управленческий консалтинг?
6. Опишите структуру услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.
7. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы.
8. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.
9. Назовите причины настороженного отношения к западным консалтинговым фирмам в начале 1990-х гг.
10. Каковы важнейшие особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования?
11. Назовите признаки зрелости российского рынка консалтинга, проявившиеся в самое последнее время.
12. Каковы важнейшие направления, представленные на рынке российского управленческого консалтинга?
13. Назовите формы формализации консалтинговой деятельности, появившиеся в последнее время на российском рынке консалтинга.
14. Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?
15. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
16. Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?

Практическое занятие по теме 2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: субъекты консультирования; организация внешнего и внутреннего консультирования; объекты консультирования по организационным изменениям.

Вопросы для обсуждения:

1. Каких двух партнеров включает процесс консалтинга?
2. Каковы принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?

3. Какие консультанты называются внешними?
4. Какие консультанты называются внутренними?

Задание 1. Перечислите основные типы внешних консультантов, дайте их характеристику и приведите примеры. Информацию представьте в табличной форме.

Практическое занятие по теме 3. Виды консультационных услуг

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: общее управление; администрирование; финансовый менеджмент; менеджмент персонала; маркетинг; производство; информационные технологии; специальные услуги.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие восемь групп консультационных услуг выделяют в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?
2. Какие виды консультационных услуг включает группа общее управление?
3. К какой группе консультационных услуг относятся реклама и сбыт, имидж фирмы и связи с общественностью, послепродажный сервис, прямой маркетинг, международный маркетинг, исследование рынка?

Задание 1. Изложите суть и направления управленческого консалтинга в сфере информационных технологий.

Практическое занятие по теме 4. Основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: содержание и организация выполнения работ на этапе подготовки консультационного процесса; технология создания консультационного проекта; внедрение предложений консультантов в деятельность организаций; поддержка изменений в организациях и осуществление контроля исполнения рекомендаций консультантов; оценка результатов консультирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите стадии процесса консультирования. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.
2. Расскажите о работе над проектами консультантов *McKinsey*.
3. Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса.
4. Опишите стандартную формальную процедуру поиска и отбора консультантов.
5. Что такое тендер, техническое задание?
6. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру)?
7. Какие можно выделить группы договоров на проведение консультационной работы?
8. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
9. Какие приемы применяют консультанты *McKinsey* для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?
10. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных – интервью, дискуссии, анкетирования.
11. Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании *McKinsey*.
12. Какова методика разработки решения проблемы компанией *McKinsey*?
13. Назовите основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.

Практическое занятие по теме 5. Методы и приемы, используемые в процессе консультирования

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: современные методы консультирования: реинжиниринг бизнес-процессов; бенчмаркинг; аутсорсинг; всеобщее управление качеством; коучинг.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Сравните реинжиниринг с другими методами реструктуризации.
3. Определите те виды поддержки, которые могут оказать руководители предприятия процессу реинжиниринга.

4. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
5. Опишите суть бенчмаркинга.
6. Расскажите о трех методах контрольного сравнения.
7. Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
8. Поясните суть аутсорсинга.
9. Какие формы аутсорсинга вы знаете?
10. Каковы наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
11. Расскажите о всеобщем управлении качеством (TQM).
12. Выделите основные элементы TQM.
13. Опишите основные принципы концепции «Шесть сигм».
14. В чем суть коучинга?
15. Каковы основные формы проведения коучинга?

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Управленческий консалтинг» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику проведения научного исследования.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управленческий консалтинг» включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, выполнение домашних заданий, подготовку к промежуточной аттестации.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, выполнить задания по изучаемым темам.

Рекомендуется при изучении дисциплины «Управленческий консалтинг» усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее при решении выданных домашних заданий.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения сущности и развития управленческого консультирования в России и за рубежом. Далее необходимо рассмотреть субъекты и объекты управленческого консультирования. После этого следует изучить виды консультационных услуг, основные стадии консультационного процесса, их цели и содержание.

Далее необходимо познакомиться с методами и приемами, используемыми в процессе консультирования. В частности следует изучить научный аппарат, структуру и логику экономического исследования, рассмотреть методологию экономических исследований, классификацию методов консультирования, включая методы, выделенные по этапам процесса консультирования, а также методы организационного развития.

Изучение дисциплины завершается темой маркетинг в сфере управленческого консалтинга.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1-час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по управленческому консалтингу. Литературу по дисциплине «Управленческий консалтинг» рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько практических заданий на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины «Управленческий консалтинг», уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к промежуточной аттестации:

В процессе подготовки к промежуточной аттестации рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников,

учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;

3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;

4) выучить определения основных понятий и категорий.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задания. При выполнении задания нужно понять, что требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план выполнения задания.