

Министерство образования и науки РФ  
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

Печатается по решению  
Редакционно-издательского совета  
Экономического факультета  
Амурского государственного  
Университета

Составитель: Григорьева В.З

Управленческий консалтинг: сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. –  
Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

Рассмотрен на заседании кафедры экономической теории и государственного управления  
«\_13\_»\_12\_. 2017, протокол №\_4\_

©Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра экономической теории и государственного управления 2017  
© Григорьева В.З. , составление

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Краткое содержание лекций.....	8
2. Методические рекомендации к практическим занятиям .....	15
3. Методические указания для самостоятельной работы.....	18

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Цели дисциплины:**

изучение теоретических и методических основ управленческого консультирования, закрепление и практическое применение теоретических знаний, используя метод обучения действием, обучение выявлению проблем, описанию и разработке рекомендаций, направленных на их решение, развитие навыков взаимодействия с клиентами.

#### **Задачи дисциплины:**

изучаемой дисциплины состоят в ознакомлении с организационными основами управленческого консультирования, овладении методическим инструментарием консультирования, умении анализировать предложения консультантов и оценивать предлагаемые консультантами рекомендации и результаты решаемых проблем.

### **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО**

Данная дисциплина относится к вариативной части образовательной программы.

Для успешного освоения курса необходимы знания по дисциплинам: «Теория управления», «Основы управления персоналом», «Государственная и муниципальная служба», «Основы государственного и муниципального управления»..

Данная дисциплина является междисциплинарной в подготовке бакалавра. Знания, полученные при изучении данной дисциплины, будут использованы при выполнении выпускной работы.

### **3 .КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2);

В результате освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» студент должен продемонстрировать следующие результаты образования.

1) знать: психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих; предмет и методологию управленческого консалтинга; понимать социально и муниципальные служащих и работников государственных и муниципальных организаций (ПК-2).

2) уметь: выявлять управленческие проблемы и вырабатывать решения, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2);

3) владеть: навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-2).

### **4. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Тема дисциплины	Компетенции-ПК-2
Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки организаций	+

Тема дисциплины	Компетенции-ПК-2
Управленческое консультирование как профессиональная карьера	+
Потребность в услугах консультантов	+
Выбор консультационной фирмы	+
Организация совместной работы консультанта и клиента	+
Характеристика этапов консультационного процесса	+
Консультирование и изменение	+
Методологический инструментарий консультирования	+

## 5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 академических часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по семестрам) Форма промежуточной аттестации (по разделам)
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки организаций	8	1	4	4	6	Опрос, презентации
2	Управленческое консультирование как профессиональная карьера	8	2	4	2	6	Опрос, презентации
3	Потребность в услугах консультантов	8	2-3	4	4	6	Опрос, презентации
4	Выбор консультационной фирмы	8	3	4	4	6	Опрос, презентации
5	Организация совместной работы консультанта и клиента	8	3-4	4	4	6	Опрос, презентации
6	Характеристика этапов консультационного процесса	8	4	4	4	6	Опрос, презентации
7	Консультирование и изменение	8	4-5	4	4	6	Опрос, презентации

№ п/ п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по семестрам) Форма промежуточной аттестации (по
				2	4	6	
8	Методологически й инструментарий консультирования	8	5	2	4	6	Опрос, презентации
	ИТОГО			30	30	48	108

## 6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Лекции

№ п/ п	Наименование темы	Содержание темы
1	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки организаций	<p>Понятие управленческого консультирования (УК), характерные черты, понятия: консультант, клиент, консультационный процесс, консультационный проект.</p> <p>Управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности, форма помощи и метод совершенствования управления. УК как элемент инфраструктуры рыночной экономики. УК как бизнес.</p> <p>Связь УК с другими видами консалтинга. Деловые услуги, виды и содержание деловых услуг. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационной услуги.</p> <p>Виды консультационных услуг и особенности консалтинга в различных сферах менеджмента: общее управление, управление финансами, маркетинг и сбыт, управление производством, управление кадрами.</p> <p>История, современное состояние и развитие консалтинга в мире, в России, в Амурской области. Рост социальной значимости управленческого консультирования</p>
2	УК как профессиональная карьера.	<p>Понятие: консультанты по управлению, внешний консультант, внутренний консультант, служба внутренних консультантов, дженералист, этика управленческого консультирования, кодекс.</p> <p>Модель консультанта по управлению. Критерии профессионализма консультационной деятельности. Личные качества консультанта и культура. Профессиональная специализация консультанта.</p> <p>Субъекты консультирования: внешние и внутренние консультанты. Сотрудничество внешних и внутренних консультантов. Статус консультанта, роли и типы выполняемых работ.</p> <p>Организационная инфраструктура профессии (ассоциации и другие виды объединений, сертификация). Профессиональная этика в консультационной работе</p>
3	Потребность в услугах консультантов.	<p>Причины и основания для обращения к консультантам. Анализ проблем клиентской организации. Классификация проблем. Принятие решения о приглашении консультантов</p>
4	Выбор консультационной	<p>Понятия: консультационная организация, ассоциация консультантов по управлению.</p>

№ п/ п	Наименование темы	Содержание темы
	фирмы	<p>Формы организации внешнего консультирования. Характеристика видов консультационных организаций по организационно-правовым формам, формам собственности, учредителям, размерам, специализации. Слияния, поглощения, альянсы, предпринимательские сети, виртуальные консультационные организации.</p> <p>Формы организации внутреннего консультирования. Модели организации внутреннего консультирования: центры обслуживания, центры затрат, центры прибыли.</p> <p>Тенденции в развитии внешнего и внутреннего консультирования.</p> <p>Национальные и региональные ассоциации (объединения, союзы) консультантов и консультационных организаций. Их роль в развитии управленческого консультирования.</p> <p>Организация внешнего консультирования. Организация внутреннего консультирования. Ассоциации консультантов.</p> <p>Поиск и выбор консультационной фирмы (консультанта).</p> <p>Источники информации. Определение потенциальных консультационных фирм (консультантов). Техническое задание консультационной фирме (консультанту). Анализ предложений консультационных фирм. Цена консультационной услуги.</p>
5	Организация совместной работы консультанта и клиента	<p>Понятия: принципы УК, модели УК. Значение принципов для эффективного развития УК. Связь принципов и этапов УК в РФ. Сближение отечественных и зарубежных принципиальных основ управленческого консультирования.</p> <p>Характеристика базовых моделей УК. Экспертное консультирование, сущность, условия применения, достоинства и недостатки. Консультирование по процессу, сущность, условия применения, достоинства и недостатки.</p> <p>Факторы, определяющие выбор модели консультирования. Возможные функции (роли) клиента и консультанта по управлению в зависимости от модели консультирования.</p>
6	Характеристика этапов консультационного процесса	<p>Понятие: процесс, стадии и этапы консультационного процесса, процедура выбора консультанта (фирмы), информация.</p> <p>Содержание стадий консультационного процесса: предконтрактная, контрактная, послеконтрактная. Типичные модели процесса консультирования. Схема логического построения консультационного процесса. Цели и назначения этапов консультационного процесса: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение. Содержание работ на каждом этапе. Организация выполнения работ. Формирование промежуточных и заключительных отчетов. Сходство и различия моделей процессов управленческого консультирования и принятия управленческих решений. Виды информации, используемой в консультационном процессе. Методы работы с информацией.</p>

№ п/ п	Наименование темы	Содержание темы
7	Консультирование и изменение.	<p>Классификация изменений по характеру. Организационные изменения и их виды, изменения в людях, стадии изменения в людях, уровни изменения в человеке.</p> <p>Методы изменения в организациях, подходы к осуществлению изменений в организации, методы поддержки изменений и методы вмешательства.</p>
8	Методологический инструментарий консультирования.	<p>Понятия: подход, метод, методический аппарат управленческого консультирования, фонд методов. Многоаспектный подход к понятию «метод управленческого консультирования». Классификация методов управленческого консультирования по различным критериальным основам: методы решения содержательной части проблем (методы диагностики, методы решения, методы реализации) и методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений (методы выбора ролей клиента и консультанта по управлению, методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений).</p> <p>Методы решения управленческих проблем: стандартные и комплексные.</p> <p>Понятия: эффект, эффективность, результативность управленческого консультирования, затраты на консультационные услуги.</p> <p>Эффективность и результативность УК: понятие, сущность, содержание. Направления оценки рекомендаций консультантов и результатов УК. Система оценок и измерителей результатов УК используемая клиентской организацией. Система оценок и измерителей результатов работы консультантов (консультационной фирмы). Оценка организации консультационного процесса. Социальный аспект эффективности УК.</p>

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИЙ

### **Тема 1. КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

FEASO – федерация европейских ассоциаций консультантов: Управленческое консультирование заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощи в их реализации.

Характерные черты управленческого консультирования:

- профессиональная помощь руководящим работникам;
- совещательная служба (консультанты дают только советы и ответственности за них не несут);
- независимая служба:

- финансовая независимость;
- административная независимость (консультант не подчиняется клиенту);
- экономическая независимость;
- политическая независимость;
- эмоциональная независимость (дружеские отношения не должны влиять на объективность оценки).

Существует два подхода к управленческому консультированию:

1) широкий взгляд: любая форма помощи клиенту. Консультант дает советы. Консультант – любой специалист, а управленческое консультирование – временная техническая услуга;

2) консультирование, как профессиональная деятельность, при которой консультант консультирует (обучает технологии решения проблемы, а потом передает ее заказчику. Управленческое консультирование - основное занятие.

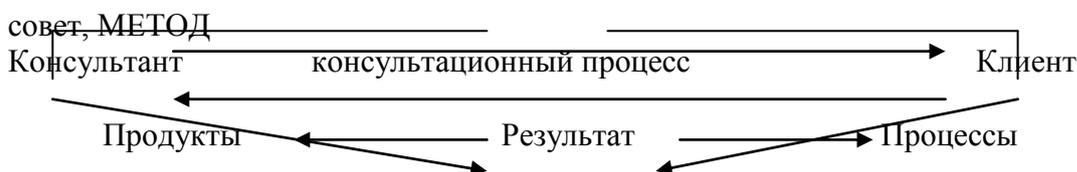
Консультация – продажа совета.

Консультирование – продажа метода, только после его освоения клиентом.

Консультант – лицо, которое постоянно или периодически выполняет консультационные функции по вопросам управления.

Клиент – любой, кто пользуется услугами консультанта.

Взаимодействие при управленческом консультировании изображено на рисунке 1.



**Рисунок 1 . Взаимодействие при управленческом консультировании**

Консультационный процесс – логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный проект – одна из стадий консультационного процесса, а именно – контрактная (договор на разработку решения проблемы).

Управленческое консультирование рассматривается и как наука, изучающая методологию внедрения экономических знаний в практику хозяйствующих структур.

Особенности консультационных услуг:

- материализуются в изменениях клиентской организации через определенный период времени;

- консультационная услуга не однородна – качество услуг зависит от компетентности;

- консультационную услугу клиент должен получить заранее;

- она не может быть оказана впрок;

- данные продукты имеют низкую капиталоемкость.

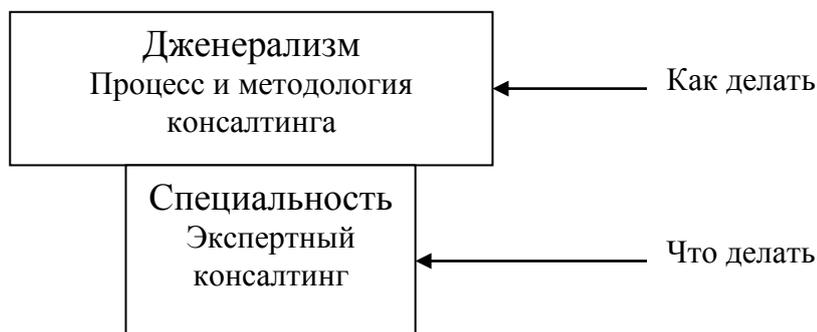
## **Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА**

Консультант по управлению – лицо, предоставляющее независимые консультации и помощь в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции.

Дженералист – консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления. Они консультируют на основе знаний о законах управления вообще, а специалисты – на основе знаний в какой-то конкретной области (см. рисунок 2.).

В соответствии с профилем, методологическими основами деятельности профессиональных консультантов является владение знаниями о процессах управления, управления в целом и навыки взаимодействия с клиентом.

Консультант в ряде случаев выполняет функции объяснения, обучения, убеждения, реализации рекомендаций. В соответствии с этим выделяют консультантов универсалов (дженералистов) и специалистов



### Рисунок 2 . Т-образный профиль консультанта

Характерные черты консультантов:

- Имеют специфический статус (независим, дает советы, не принимает решения).
- Использует интеллект, как товар.
- Обладает методологическим инструментарием.
- Работает с информацией.
- Осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

По отношению к клиентной организации различают внешних и внутренних консультантов.

К инфраструктуре профессии относятся:

- ассоциации и другие виды объединений;
- сертификация и лицензирования;
- профессиональная этика.

### Тема 3. ПОТРЕБНОСТЬ В УСЛУГАХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Потребность в консультантах может вытекать из внешних и внутренних условий (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Внешние и внутренние условия потребности в консультантах

Внешние	Внутренние
Отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения	Сопротивление переменам со стороны руководителей и рабочих
Структурный переход от командной к рыночной экономике	Устаревшая продукция или отсталая технология

Причины и основания для обращения к консультантам:

- интенсивная помощь на временной основе;
- использование особых знаний и опыта консультанта;
- обучение через консультирование;
- беспристрастный взгляд со стороны;
- обоснование решений, принятых руководством.

Причины, сдерживающие российских менеджеров к привлечению консультантов:

- отсутствие устоявшегося правила платить за неосязаемые советы;
- опасение критики со стороны;
- боязнь утраты конфиденциальности;
- отсутствие гарантий конкретных результатов;
- неспособность оценить возможности консультантов;
- убежденность в полноте знаний о предприятии.

Проблема – это не только текущая неблагополучная ситуация, но и тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем и поэтому требует принятия соответствующих мер в настоящем.

Ситуация – совокупность факторов и условий, вызвавших появление проблемы. Модель процесса решения проблем организации представлена на рисунке 3..



**Рисунок 3 . Модель процесса решения проблем организации**

После определения проблем необходимо проанализировать возможность решения проблемы своими силами. Необходимость решения проблем определяется:

- значимостью (степенью разрушительного влияния на результаты деятельности);
- динамикой (изменением остроты проблемы во времени);
- разрешающей способностью (степенью влияния на решение других проблем).

#### **Тема 4. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ ИЛИ КОНСУЛЬТАНТА**

Существуют различные виды консультационных организаций.

Зарубежная классификация консультационных организаций (по М. Кубру):

- крупные многофункциональные консультантские фирмы;
- мелкие и средние консультантские фирмы;
- организации, оказывающие специальные технические услуги;
- одиночные консультанты;
- консультирующие профессора;
- нетрадиционные источники по консультированию.

Отечественная классификация консультационных организаций (по А.И. Пригожину):

- многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании;
- специализированные компании в какой-либо области управленческого консультирования;
- лидерские организации;
- группа консультантов (партнерство);
- независимые индивидуальные консультанты.

Информацию по имеющимся фирмам можно взять из рекламы, Интернета, газет, журналов («Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Для акционеров»).

Существуют методики выбора, предусматривающие процедуру отбора и критерии выбора. Механизм выбора:

1. в первичный список вносится 10-15 консультантов;
2. окончательный список формируется на основе анализа имеющейся информации по следующим критериям: имидж, профессионализм, клиенты, место расположения;
3. для крупных и сложных проектов окончательный список включает 10-12 фирм, для средних – 5-6, для небольших - 2-3.

Критерии оценки консультационных фирм:

- соответствие предложения техническому заданию;
- оценка технического предложения;
- сравнение уровня цен и качества услуги;
- презентация предложения;
- определение сильных и слабых сторон;
- заключение по фирме-консультанту.
- Оценка производится методом экспертных оценок.

## **Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА**

В принципах организации взаимоотношений консультанта и клиента находят отражение: особенности предоставляемой услуги и требования к ней; нормы поведения консультанта и клиента; организация взаимодействия между клиентом и консультантом.

Среди норм поведения наибольшую значимость имеет:

- независимость;
  - объективность;
  - конфиденциальность;
- } по отношению к клиенту
- установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

10 заповедей клиента:

- узнайте все об управленческом консультировании и о консультанте;
- определите проблему;
- определите цель;
- выберите себе подходящего консультанта;
- разработайте совместную программу действий;
- активно участвуйте во всех стадиях консультирования;
- привлекайте консультанта к внедрению предложения;
- следите за ходом выполнения задания;
- оцените полученные результаты и консультанта;
- остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

Существует три модели управленческого консультирования (см. таблицу.2): экспертное, проектное, процессное консультирование.

**Таблица 2 - Модели управленческого консультирования**

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Модель</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Этап</div> </div>	Узкая специализация		Консультант широкого профиля		
	Экспертная		Проектная		Процессная
	клиент	консультант	клиент	консультант	клиент-консультант (команда)
1. Определение	+	-	-	+	+

Модель	Узкая специализация		Консультант широкого профиля		
	проблемы				
2. Разработка рекомендаций	-	+	-	+	+
3. Организация внедрения рекомендаций	В зависимости от условий договора				

## **Тема 6. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПОВ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

В этап подготовки входят:

- первоначальные контакты;
- предварительный диагноз проблем;
- план задания (техническое задание);
- предложение клиенту (техническое предложение);
- заключение договора.

Диагноз включает выявление основных фактов, анализ и синтез фактов, использование обратной связи.

Факты должны позволить изучить процессы, отношения, причины, взаимосвязи.

При сборе данных необходимо определить объем, содержание данных, степень их детализации, уровень охвата, критерии классификации факторов, период времени.

На стадии планирования действий осуществляется:

- выработка решений;
- оценка альтернатив;
- предложения по осуществлению изменений;
- планирование действий по реализации решений.

## **Тема 7. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЯ**

По характеру изменения делятся:

1. в окружающей среде;

2. организационные изменения (следствия первых) – могут касаться любого аспекта:

А) изменения в основной структуре:

- когда меняется уровень и характер деловой активности;
- изменения в правовой структуре;
- изменения в собственности;
- изменения в источниках финансирования;
- слияние, поглощение, образование совместных предприятий.

Б) изменения в задачах деятельности:

- изменения в ассортименте продукции и услугах;
- выход на новые рынки;
- смена клиентов, поставщиков.

В) изменения в применяемой технологии:

- замена оборудования;
- замена орудий труда;
- замена материалов;
- замена энергии;
- замена технологических процессов.

Г) изменения в управленческих структурах и процессах:

- изменения внутренней организации;
- изменение трудовых процессов;
- изменение процесса принятия управленческих решений.

Д) изменения в эффективности работы организации.

1. изменения в людях. Курт Левин выделил три стадии изменения в людях:

размораживание (тревожная ситуация, люди начинают понимать, что происходят изменения);

изменение (руководство и служащие начинают практиковать новые формы поведения);

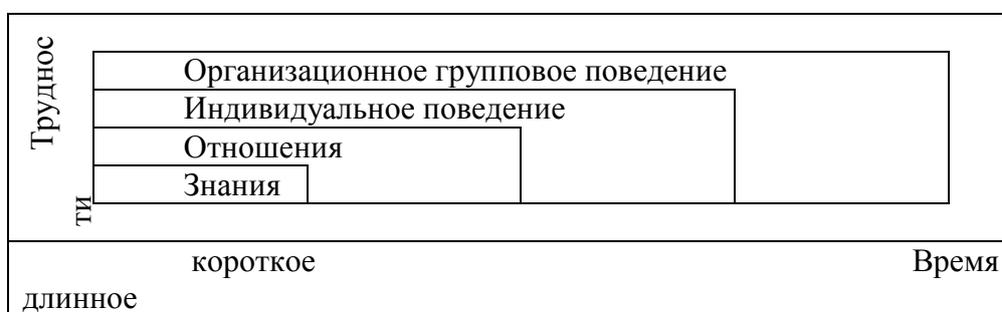
повторное замораживание (меняющееся лицо опробует изменения на опыте).

Уровни изменения в человеке (рисунок 4)

1. На уровне знания (получает информацию об изменениях, осознает их необходимость).

2. Изменения на уровне отношений (принимает необходимость изменений как рационально, так и эмоционально).

3. Изменения на поведенческом уровне (когда осуществляются действия в поддержку эффективного осуществления изменений).



**Рисунок 4 – Взаимосвязь между изменениями в людях и в организации**

Подходы к осуществлению изменений в организации:

1. Незапланированные изменения (эволюционные) – замена оборудования. Многие изменения, которые происходят под воздействием внешней среды, носят незапланированный характер.

2. Планируемая перестройка.

3. Навязанные изменения (неэволюционные).

4. Изменения с участием (предпочитают в большинстве зарубежных стран) – в изменения вовлекаются работники. Это процесс более длительный.

## **Тема 8. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Классификация методов управленческого консультирования:

1. Методы решения содержательной части проблем (технические):

1.1. Методы диагностики

1.1.1. Методы сбора информации:

- опросы;
- интервью;
- анкетирование;
- экспертные оценки;
- анализ документов;
- социально-психометрическое наблюдение групповой работы;
- деловые игры.

### 1.1.2. Методы обработки информации:

- классификация данных;
- анализ проблем;
- сравнение;
- анализ взаимовлияния;
- экспертный анализ групповой работы;
- деловые игры.

### 1.1. Методы решения проблем

#### 1.1.1. Методы определения проблем:

- дерево целей с использованием экспертных оценок;
- методы оценки приоритетов проблем;
- метод построения графа проблем.

#### 1.1.1. Методы разработки и оценки решений:

- методы выработки альтернативных решений;
- методы выбора альтернативных решений;
- методы анализа качества принимаемых решений;
- методы анализа потенциальных проблем;
- методы деловых игр;
- методы групповой работы.

### 1.1. Методы реализации решений

#### 1.1.1. Методы экспериментальной проверки:

- групповая работа;
- деловые игры.

#### 1.1.1. Методы переноса результата в реальные условия:

- методы формирования рабочих групп;
- методы проведения проблемных совещаний.

### 1. Методы работы с клиентом (человеческие):

#### 1.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента

#### 1.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений

##### 1.1.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации

##### 1.1.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации

##### 1.1.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям:

- методы убеждения;
- методы использования чувства напряжения и тревоги;
- методы поощрения и наказания;
- методы участия и доверия.

## **Методические рекомендации к практическим занятиям**

### Тема 1.

#### *Занятия 1*

Семинар на тему: Особенности консультирования в различных областях менеджмента.

Консультирование по вопросам общего управления предприятием.

Консультирование по вопросам финансовой деятельности предприятия.

Консультирование по вопросам маркетинга и сбыта.

Консультирование по вопросам управления персоналом.

Консультирование государственных учреждений.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциацией консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).

2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?

3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

4. Опишите основные виды профессиональных услуг.

5. В чём особенности управленческого консалтинга в области общего управления организациями?

6. В чём особенности управленческого консалтинга в области маркетинга?

7. В чём особенности управленческого консалтинга в области производства?

8. В чём особенности управленческого консалтинга в области управления персоналом и других направлений?

### *Занятие 2*

Семинар на тему: Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выявите особенности развития рынка консалтинговых услуг в России?

2. Когда зародился управленческий консалтинг?

3. Что такое “золотые годы” консалтинга?

4. Опишите основные характеристики второго “золотого периода” в развитии управленческого консалтинга.

5. Опишите структуру услуг, представляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.

6. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.

Тема 2.

### *Занятие 3.*

Деловая игра – «Профессиональная деятельность консультанта».

Инструктаж участников деловой игры.

Распределение участников игры на малые группы.

Группа разбивается на 3 подгруппы. Каждая подгруппа готовит опросник по своему заданию и опрашивает всех остальных. Полученную информацию обрабатывает и готовит презентацию.

Задания для подгрупп:

1. Компетенции консультанта.

2. Типы консультантов и причины обращений к ним.

3. Выгоды от привлечения консультанта.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

2. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.

3. Опишите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.

4. Перечислите основные профессиональные объединения консультантов.

5. Назовите основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.

6. Какие международные объединения консультантов существуют?

7. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.

8. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру)?

Тема 3.

### *Занятие 4 – 5*

Работа в малых группах. По выбранной организации выявить внешние и внутренние проблемы организации.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Чем обусловлен спрос на консультационные услуги?
2. Что понимается под проблемой организации?
3. Как классифицируются проблемы?

Тема 4.

*Занятие 6-7.*

Ролевая игра на тему: Выбор консультационной фирмы..

Выбирается генеральный директор и два заместителя. Формируется три команды – консультационные фирмы.

Генеральный директор и заместители разрабатывают техническое задание и отправляют его консультационным фирмам.

Консалтинговые фирмы готовят техническое предложение. Все команды делают презентацию технических предложений.

Генеральный директор и заместители отбирают одну консультационную фирму для дальнейшего сотрудничества по разработанным ими критериям.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.
2. Что такое тендер, техническое задание?
3. Что такое техническое предложение?
4. Кому необходимо техническое задание?
5. Перечислите возможные критерии выбора консультационной фирмы.

Тема 5.

*Занятие 8*

Семинар на тему: «Принципы и модели управленческого консультирования»

*Занятие 9*

Работа в малых группах. Разработка технического задания..

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
2. Что такое «система клиента» по М.Кубру?
3. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.
4. В чем особенности экспертной модели консультирования?
5. В чем особенности проектной модели консультирования?
6. Назовите особенности и преимущества процессной модели консультирования.

Тема 6.

*Занятие 10, 11*

Практическое занятие на тему: «Анализ проблем организации».

Работа в малых группах по конкретным предприятиям, организациям с целью выявления внешних проблем, внутренних проблем, причин их возникновения, выявления приоритетной проблемы, формулирования приоритетной проблемы. Презентация результатов работы в группах.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выделите стадии процесса консультирования.
2. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.
3. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
4. Какие приемы применяют консультанты Мак-Кинзи для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса.

5.Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных: интервью, дискуссии, анкетирования.

6.Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании Мак-Кинзи.

Тема 7.

*Занятие 12-13.*

Практическое занятие на тему: «Консультирование и изменения».

Продолжение работы в малых группах по конкретным организациям с целью разработки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы. Выбор методического инструментария.

Вопросы для обсуждения и задания:

1.Назовите существующие методики разработки решения проблемы организации.

2.Какова методика разработки решения проблемы компанией Мак-Кинзи?

3.Охарактеризуйте сущность метода структуризации проблемы.

4.Назовите комплексные методы решения проблем организации.

5.В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?

6.В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?

7.Опишите суть бенчмаркинга.

8.Охарактеризуйте сущность и формы аутсорсинга.

Тема 8.

*Занятие 14, 15*

Практическое занятие на тему: «Оценка результатов консультирования».

Продолжение работы в малых группах. Презентация результатов работы.

#### **Методические указания для самостоятельной работы**

При изучении дисциплины «Управленческий консалтинг» студентам целесообразно выполнять следующие рекомендации:

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины.*

– изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – (0,5 – 1) час в неделю;

– подготовка к практическим занятиям – (0,5 -1) час;

Тогда общие затраты времени на освоение курса «Управленческий консалтинг» студентами составят от 1 до 2 часов в неделю.

*Описание последовательности действий студента, или сценарий «изучения дисциплины».*

Приступая к изучению данной дисциплины, необходимо знать и понимать следующие понятия: управление, рынок, потребность, потребитель, покупатель, спрос, цена, конкуренция и т.д.

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку учебников и рекомендуемых источников, решение задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания.

*Рекомендации по работе с литературой.* Для изучения дисциплины необходимо использовать различные источники: учебники, учебные и учебно-методические пособия, монографии, сборники научных статей, публикаций, справочную литературу, раскрывающую категориально понятийный аппарат, интернет-сайты и тематические порталы.

При самостоятельной работе с учебниками и учебными пособиями рекомендуется придерживаться определенной последовательности. Читая и конспектируя тот или иной раздел учебника, необходимо твердо усвоить основные определения, понятия и классификации. Формулировки определений и основные классификации надо знать на память. После усвоения соответствующих понятий и закономерностей следует решить задачи или проанализировать примеры их применения в практике региональной экономики и (или) управления регионов РФ или зарубежных стран, закрепляя тем самым проработанный теоретический материал.

Практические занятия проводятся в различных формах (дискуссии, обсуждения, круглые столы), они дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых в учебниках и на лекциях. Поэтому студент должен активно участвовать в выполнении всех видов практических работ.

В процессе изучения дисциплины студент обязан активно использовать все формы обучения: посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять все виды самостоятельной работы, предусмотренной учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Проектирование проводится с целью формирования у студентов опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности. Исследовательское проектирование позволяет систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки студентов, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки специалиста соответствующего уровня, квалификации.

*Работа под руководством преподавателя (лекции, семинарские занятия, консультации преподавателя).* Лекции - это систематическое устное изложение учебного материала. На них студент получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

Практические (семинарские) занятия направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, а также ведения дискуссий. На семинаре студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, проводят круглые столы, решают задачи, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания.

Практические занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения. Основной формой подготовки студентов к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, опытом зарубежных и российских компаний по следующей схеме: повторение лекционного материала, углубленное изучение рекомендуемых источников. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю.

Преподаватель осуществляет общее руководство и контроль хода выполнения исследовательского проекта.

*Советы по подготовке к зачету.* Итоговый контроль проводится в письменной форме по тестам, составленным преподавателем.

Подготовка к итоговому контролю (зачету) осуществляется в следующем порядке: ознакомление с перечнем вопросов к зачету; повторение лекционного материала и конспектов, созданных студентами в ходе подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения дисциплины; консультация с преподавателем по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно.

*Разъяснения по работе с тестовой системой курса, по выполнению домашних заданий.* После самостоятельного изучения какого-либо раздела по учебнику или конспекту лекций рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины раздела, ответить на вопросы для самоконтроля. Такой метод дает возможность самостоятельно проверить готовность к практическому занятию или зачету

#### **Вопросы к зачету**

1. Сущность и содержание консультационной деятельности.
2. Управленческое консультирование: особенности, виды, спрос на Российском рынке.
3. Причины и основания обращения к консультантам.
4. Принципы и модели управленческого консультирования.

5. Требования к профессиональным и личностным качествам консультанта по управлению.
7. Виды консультационных организаций
8. Определение потенциальных консультационных фирм.
9. Разработка технического задания.
10. Анализ предложений консультационной фирмы.
11. Характеристика консультационного процесса.
12. Предконтрактная стадия.
13. Определение проблемы.
14. Методы определения приоритетной проблемы.
15. Методология разработки решения.
16. Методы оценки альтернатив.
17. Анализ потенциальных проблем.
18. Методический инструментарий консультанта.
19. Классификация методов консультирования.
20. Методы решения управленческих проблем .
21. Характер изменений.
22. Методы изменений и управление изменениями.
23. Поддержка изменений и методы вмешательства

