

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛОГОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические указания по изучению дисциплины
для студентов всех форм обучения

Факультеты: экономический, ЗДО

Направление подготовки: 38.03.04 – Государственное и муниципальное
управление

ВОЛОГДА
2016

УДК 331.108.2(076)

Управленческий консалтинг: методические указания по изучению дисциплины для студентов всех форм обучения. – Вологда: ВоГУ, 2016. – 28 с.

Методические указания содержат рабочую программу, разработанную в соответствии с Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования и рабочими учебными планами по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, тематику и план лекций, семинарских и практических занятий, перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельной работы студентов, тематику контрольных работ и методические указания по их выполнению, тесты для контроля текущих знаний студентов и список рекомендуемой литературы, понятийный аппарат по управленческому консалтингу.

Утверждено редакционно-издательским советом ВоГУ

Составитель: Н.А. Хайдуков, канд. экон. наук, доцент

Рецензент: С.А. Клещ, канд. экон. наук, доцент кафедры
экономики и менеджмента

1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

1.1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» являются:

1. Формирование у специалистов глубоких экономических знаний и диалектического мышления в области консалтинговых услуг и решения проблем повышения конкурентоспособности предприятий.

2. Выработка навыков и способностей практического применения знаний в организации консультационной деятельности как важнейшего элемента современной деловой среды в современных условиях.

1.2 МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла ОПОП ВО и изучается во 7-м семестре.

Для освоения данной дисциплины как последующей необходимо изучение следующих дисциплин ОПОП: культурология, философия, психология, педагогика, теория организации, теория управления, демография, основы государственного и муниципального управления. Взаимосвязь данной дисциплины с предшествующими отражена в матрице междисциплинарных связей.

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины, должны быть использованы в процессе изучения последующих дисциплин по учебному плану, при подготовке дипломной работы, выполнении научных студенческих работ.

1.3. КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ / ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАЗОВАНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА ПО ЗАВЕРШЕНИИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать: основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК -3);

методы самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективно взаимодействовать с другими исполнителями (ПК-17);

уметь: осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);

разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы; лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации;

Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях (ПК-5);

оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-22);

владеть: способностями к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);

способностями осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9).

1.4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 ЗЕТ, в том числе в 7 семестре:

Семестр №	Трудоемкость					Форма промежуточной аттестации
	Всего		Аудиторная	СРС	Экз.	
	ЗЕТ	час.	час.	час.	час.	
7	3	108	56	лекц. – 28	52	зачет
				практ. – 28		

Взаимосвязь тем в дисциплине отражает матрица межтематических связей. Элементы матрицы характеризуют последовательность изучения тем и факт принадлежности темы в соответствии с ее содержанием к опирающейся и опорной.

Распределение результатов обучения и компетенций по семестрам, темам учебной дисциплины с указанием видов учебной деятельности и их содержания, образовательных технологий, последовательности учебных недель, трудоемкости, форм текущего контроля и промежуточных аттестаций представлено в соответствующей таблице.

2. НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Введение в консалтинг

Консалтинг как развивающийся бизнес. Функции менеджмент-консалтинга. Классификация консалтинговых услуг по FEACO. Способы вхождения в консалтинговый бизнес. Три правила консалтинга как бизнеса. Экономическая основа модели бизнеса консалтинговых фирм: прибыльность, норма прибыли, производительность, леверидж. Клиент, консультант, консалтинговая фирма. Конкурентные преимущества консалтинговых фирм при

выборе стратегий. Альтернативы определения продукции консалтинговых фирм. Определение базовых клиентов. Новая продукция и исследования.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Перечислите основные особенности консалтинга как бизнеса.
2. Какие тенденции развития менеджмент-консалтинга Вам известны? Охарактеризуйте их.
3. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиента?
4. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для консультанта?
5. Охарактеризуйте известные Вам модели консалтингового бизнеса.
6. Назовите правила поведения консультантов по отношению друг к другу.
7. Каким образом связаны между собой менеджмент- консалтинг и аутсорсинг?
8. Какой стиль управления характерен для консалтинговых фирм?
9. Перечислите элементы стратегии консультирующей организации.
10. Назовите критерии выбора базовых клиентов консалтинговой фирмы.

Тема 2. Маркетинг консалтинговых услуг

Особенности маркетинга в консалтинговом бизнесе. Специфика консалтинговой услуги как товара. Маркетинговая программа консалтинговой фирмы и ее основные разделы. Тактические приемы маркетинга по степени эффективности. Принципы выбора тактических приемов. Низкобюджетные маркетинговые тактики.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Назовите специфические свойства консалтинговой услуги.
2. Перечислите разделы маркетинговой программы консалтинговой фирмы.
3. Раскройте сущность SMART-характеристики.
4. Какие тактические приемы маркетинга консалтинговых услуг Вы знаете?
5. В чем суть правила «малинового варенья» Д. Уайнберга?

Тема 3. Финансовые основы менеджмента-консалтинга

Прибыльность консалтинговой фирмы. Формула Дюпона для промышленных предприятий и организаций, оказывающих профессиональные услуги. Приемы увеличения прибыльности консалтинговой фирмы. Прибыльность консалтинговой организации. Себестоимость консалтинговых услуг. Оплачиваемое время, общее количество времени, время, имеющееся в распоряжении фирмы. Гонорар на единицу времени и условия его определения. Ценовая политика: внешние и внутренние факторы ее определяющие. Правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Формы оплаты консалтинговых услуг.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Что является основным критерием доходности консалтинговой компании?
2. Каковы основные подходы к увеличению доходности фирмы?
3. Как определяется себестоимость консалтинговых услуг?
4. Каковы правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг?
5. Какие формы оплаты консалтинговых услуг Вам известны?

Тема 4. Управление консалтинговыми проектами

Спецификация консалтингового проекта. Определение объема работ в плане консалтингового проекта. Оценка времени выполнения проекта. Подготовка к выполнению проекта. Основы консультирования. Структура извещения о проекте. Резюме проекта.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. В каких единицах в консалтинге измеряется объем задания?
2. Какую основную функцию выполняет куратор проекта со стороны клиента?
3. С какой целью проводится инструктивное совещание консультантов?
4. Что такое извещение о проекте?
5. Какие данные включаются в резюме проекта?

Тема 5. Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности

Операционный рабочий план. Подготовка операционного плана. Операционный бюджет. Планирование бюджета. Методы повышения эффективности и увеличения прибыли консалтинговых организаций. Статьи годового операционного бюджета консалтинговой фирмы. Типовая структура доходов и расходов консалтинговой фирмы. Прибыль консалтинговой фирмы и направления ее распределения. Мониторинг финансовой и операционной эффективности: показатели и методы. Этапы процесса бенчмаркинга и его формы. Оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы. Система показателей анализа эффективности работы консалтинговых фирм.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Дайте характеристику операционного рабочего плана консалтинговой фирмы.
2. Дайте характеристику операционного бюджета консалтинговой фирмы.
3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Каковы основные методы мониторинга консалтинговой деятельности?
5. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы?

Тема 6. Структурирование консалтинговых организаций

Специфические особенности выбора организационно-правовых форм для консалтинговых фирм. Классификация организационно-правовых форм по формам собственности. Классификация организационно-правовых форм по субъектам предпринимательской деятельности. Единоличное владение. Партнерство (товарищество). Корпорация. Законодательные ограничения в выборе организационной формы консалтинговой предпринимательской деятельности. Структура управления консалтинговой фирмы. Характеристика структурных подразделений (звеньев) консалтинговых фирм.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Каковы основные правовые формы консалтинговой деятельности?
2. Каковы отличительные особенности консалтинговых корпораций?
3. Каковы различия между матричной и плоской организационной структурой консалтинговой фирмы?
4. Охарактеризуйте структуру высшего руководства консалтинговой фирмы.
5. Охарактеризуйте структуру операционного ядра консалтинговой фирмы.

Тема 7. Предмет и метод управленческого консультирования

Предмет управленческого консультирования. Метод консультирования. Методика. Методический инструментарий (методическая база) консультирования. Методология консультирования. Классификация методов консультирования. Методы диагностики. Методы решения проблем. Методы реализации. Источниками данных для анализа. Пути получения фактических данных. Методы работы с клиентом. Технологические, структурные методы и методы управления человеческими ресурсами. Методики: специализированные и универсальные; беззатратные, низкзатратные и затратные методики. Лабораторный метод консультирования. Организационная лаборатория. Лаборатория по разбору рискованной ситуации. Лаборатория по жизнедеятельности организации. Этапы лабораторного метода по С.В. Хайнишу.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса. Какие процессы включает в себя управление качеством?
4. В чем воплощается методология консультирования?
5. Что означает термин «методика консультирования»?
6. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
7. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.

8. Какие методики относятся к универсальным?
9. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
10. Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?
11. Опишите процесс консультирования.
12. На чем основано консультирование по общему управлению?
13. Чем занимаются консультанты по административному, финансовому управлению и управлению кадрами?
14. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
15. Что понимается под инжинирингом?
16. Что такое лоббирование?
17. Что понимается под «лабораторией консультирования»?
18. Каковы особенности Т-группы?
19. Какие виды обучающего консультирования существуют?
20. Почему лабораторный метод является наиболее эффективным в современных условиях?

Тема 8. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования

Формы консультационных услуг. Клиент как объект консультирования. Консультант как субъект консультирования. Принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Внешние и внутренние консультанты. Экспертное консультирование и факторы успеха консалтингового проекта. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Организационная диагностика. Организационные интервенции. Основные черты процессного консультирования. Обучающее консультирование и его специфические черты. Типология управленческого консультирования.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним.
4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?

8. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?

9. Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?

Тема 9. Ролевая природа консультирования

Консультант по ресурсам (экспертная роль). Консультант по процессу (метод сотрудничества). Роли консультанта: агитатор; посредник; преподаватель; помощник; специалист; стратег.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Какие роли выполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
3. От чего зависит ролевая природа консультанта?
4. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
5. Какие роли может играть консультант?
6. Перечислите направления деятельности консультанта по ресурсам.
7. Перечислите направления деятельности консультанта по процессу.
8. Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?
9. Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие навыки необходимы консультанту для исполнения этой роли?
10. Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.
11. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента.
12. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта.

Тема 10. Выбор консультанта

Главная задача консультанта и пути ее решения. Компетенции консультанта. Ситуации, когда необходим консультант. Отбор консультанта. Факторы определения необходимости того или иного типа консультирования. Стадии отбора консультанта клиентом. Достоинства и недостатки каждого типа консультантов: независимый консультант, российское консультационное агентство; иностранное консультационное агентство.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Какими двумя способами руководители российских компаний-клиентов выбирают консультантов?
2. Существует ли в России универсальная методика выбора консультантов?

3. От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?

4. Из каких источников можно получить информацию о консультантах и консультационных компаниях?

5. Каковы характерные ситуации участия консультантов в разрешении проблем российских предприятий?

6. Какие факторы обуславливают успех взаимодействия клиента с консультантами?

7. Какие существуют три стадии процедуры отбора консультанта? Дайте краткую характеристику каждой из них.

8. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.

9. Для выполнения каких работ не следует приглашать консультантов на предприятие?

10. В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?

11. Как можно классифицировать независимых консультантов?

12. Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных услуг.

13. Какими принципами необходимо пользоваться при составлении окончательного краткого перечня?

14. Как выглядит список основных документов для проведения конкурса?

15. Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?

16. Какими основными источниками информации пользуются для составления предварительного списка?

17. При оценке каких критериев происходит отбор?

18. Что такое техническое предложение и как оно применяется?

Тема 11. Процесс консультирования

Программный подход в консультировании. Основные принципы программного подхода. Маркетинговый подход к процессу консультирования. Основные факторы взаимодействия метода с рынком. Варианты взаимодействия. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования: предпроектная стадия; проектная стадия; стадия внедрения; послепроектная.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?

2. Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.

3. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?

4. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?

5. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
6. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
7. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
8. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
9. Что представляет собой процессный консалтинг?
10. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?
11. Назовите стадии процесса консультирования?
12. Назовите этапы процесса консультирования?
13. Дайте характеристики процедур процесса консультирования?
14. Можно ли пренебречь отдельными этапами или нарушить вышеописанную последовательность и почему?
15. Что такое партисипативное консультирование?

Тема 12. Оценка результатов консультирования

Основные области применения управленческого консультирования на российском рынке и особенности определения эффекта от консалтинга. Факторы, определяющие эффективность консультирования. Качество консультирования. Факторы качества консультирования: время; подход консультирования; консультант.

Контрольные вопросы по теме для проведения промежуточной аттестации:

1. Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
2. Что понимается под качеством консультирования?
3. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
4. Чем предопределяется качество консультирования?
5. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?
6. Контроль за выполнением консультационного проекта осуществляется клиентом?
7. Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?
8. Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?
9. Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?
10. Назовите два основных пути, по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ НАИМЕНОВАНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1

Тема: Сущность и виды управленческого консультирования

Цель занятия – закрепление теоретических представлений о сущности и видах управленческого консалтинга.

Вопросы темы:

1. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту.
2. Критерии привлечения консультантов.
3. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта.
4. Нормативный и развивающий консалтинг.
5. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности.
6. Типы консультационной деятельности.

Литература [1; 11; 2; 3; 8].

Практическое занятие 2

Тема: Теоретико-методологические основы управленческого консультирования

Цель занятия – овладение теоретико-методологическими основами управленческого консультирования.

Вопросы темы:

1. Характерные черты консалтинговой услуги. Родовой продукт. Ожидаемый продукт. Расширенный продукт. Потенциальный продукт. Свойства консалтинговой услуги.
2. Функции управленческого консультирования.
3. Принципы менеджмент-консалтинга.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 3

Тема: Классификация консалтинговых услуг

Цель занятия – формирование представлений о классификации консалтинговых услуг.

Вопросы темы:

1. Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управ-

ление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

2. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 4

Тема: Структура консалтинговых фирм

Цель занятия – закрепление теоретических представлений о структуре консалтинговых фирм.

Вопросы темы:

1. Сущность и типы организационных структур управления; их оценка.
2. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по
3. размерам, по территориальному признаку.
4. Организационные структуры управления консалтинговых фирм.
5. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций.
6. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.

Литература [11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 5

Тема: Основные стадии процесса консультирования

Цель занятия – формирование представлений об основных стадиях процесса консультирования.

Вопросы темы:

1. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
2. Предпроектная стадия.
3. Проектная стадия
4. Блок схема диагностики.
5. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.

Деловая игра: **Моделирование процесса консультирования**

Литература [1; 11; 5; 2].

Практическое занятие 6

Тема: Решения в системе управленческого консультирования

Цель занятия – формирование представлений об основных стадиях процесса консультирования.

Вопросы темы:

1. Решения как продукт управленческого консалтинга.
2. Сущность и виды управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений: его основные фазы и этапы.
4. Методы оптимизации управленческих решений.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 7

Тема: Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании

Цель занятия – овладение методами, используемыми в управленческом консультировании.

Вопросы темы:

1. Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач.
2. Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании.
3. Реинжиниринг.
4. Бенчмаркинг.
5. Аутсорсинг.
6. Концепция «шесть сигм».
7. Коучинг.

Литература [1; 11; 5; 2; 3; 12].

Практическое занятие 8

Тема: Деловые игры в управленческом консультировании

Цель занятия – закрепление теоретических представлений об использовании деловых игр в управленческом консультировании.

Вопросы темы:

1. Сущность деловых игр.
2. Место деловых игр в управленческом консультировании.
3. Уровни управленческого консультирования и классификация деловых игр, по уровням управленческого консультирования.

4. Использование деловых игр для решения исследовательских проблем.
Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 9

Тема: Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге

Цель занятия – закрепление теоретических знаний о коммуникациях в управленческом консалтинге.

Вопросы темы:

1. Коммуникации в управленческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций.
2. Коммуникационный обмен и его этапы.
3. Взаимодействие «консультант-клиент».
4. Поведенческие роли консультанта.
5. Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
6. Мотивация, этика и компетенция консультанта.

Деловая игра: Внутренний и внешний консультант

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 10

Тема: Информационное и техническое обеспечение управленческого консультирования

Цель занятия – закрепление теоретических знаний об информационном и техническом обеспечении управленческого консультирования.

Вопросы темы:

1. Необходимость и сущность информационного обеспечения управленческого консультирования.
2. Классификация информации, используемой в управленческом консультировании.
3. Технические средства, используемые в управленческом консалтинге и их классификация. Создание информационных систем.
4. Автоматизированные системы управления и этапы их формирования

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 11

Тема: Качество и цена консалтинговых услуг

Цель занятия – закрепление теоретических представлений о качестве и цене консалтинговых услуг.

Вопросы темы:

1. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг.
2. Оценка качества консалтинговых услуг.
3. Инновационные проекты и Управленческий консалтинг.
4. Ценообразование на консалтинговые услуги.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 12***Тема: Маркетинг консалтинговых услуг***

Цель занятия – закрепление теоретических знаний о маркетинге консалтинговых услуг.

Вопросы темы:

1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
2. Основные характеристики услуг управленческого консультирования.
3. Программы развития консалтинговой практики.
4. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
5. Формирование маркетинговой стратегии в управленческом консалтинге.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 13***Тема: Эффективность консалтинговых услуг***

Цель занятия – формирование представлений об эффективности консалтинговых услуг.

Вопросы темы:

1. Содержание понятия «Экономическая эффективность» и факторы, влияющие на уровень экономической эффективности.
2. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
3. Критерии экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы.
4. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

Практическое занятие 14***Тема: Управление персоналом консалтинговых фирм.***

Цель занятия – закрепление теоретических знаний об управлении персоналом консалтинговой фирмы.

Вопросы темы:

1. Состав и специфика персонала консалтинговой организации.
2. Кадровая политика современной организации.
3. Стратегия управления персоналом консалтинговой фирмы.
4. Кадровый потенциал консалтинговой организации и пути улучшения его использования.

Деловая игра: Плохой – хороший консультант

Литература [1; 11; 5; 2; 3].

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Целью контрольной работы является закрепление студентами теоретических знаний и практических навыков в ходе изучения дисциплины. Контрольная работа по дисциплине «Управленческий консалтинг» включает два теоретических вопроса.

Первый вопрос общий для всех студентов: «Управленческий консалтинг и его роль в обеспечении эффективности организации». Подбор нормативного материала, учебной литературы и иных источников студентами осуществляется самостоятельно, что способствует лучшему усвоению основного содержания курса.

Второй теоретический вопрос определяется в соответствии с последней цифрой номера зачетной книжки студента.

1. Приоритеты и концепции управленческого консалтинга.
2. Содержание процесса управленческого консалтинга.
3. Культура и этика поведения консультанта.
4. Концепция «Шести сигм»: сущность, содержание, эффективность. Коучинг.
5. Основы взаимодействия «консультант – клиент». Поведенческие роли консультанта.
6. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
7. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
8. Консалтинг и информационные технологии.
9. Управленческое консультирование в малом бизнесе.
10. Маркетинговая программа «поиск клиентов» Ф. Кросмана

Оформление работы:

Контрольная работа представляется в печатном варианте на бумаге формата А₄ (210х297 мм). Объем контрольной работы – 20 страниц, включая титульный лист и список использованных источников. Приложения в норми-

руемый объем не включаются. Размеры полей: левое – 20 мм, правое – 20 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм. При написании допускаются только общепринятые сокращения (например, тыс. руб.).

Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями к контрольной работе.

Содержание включает введение, наименование всех разделов, подразделов и пунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников, приложения, с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала разделов (подразделов, пунктов). Наименование и нумерация разделов в содержании должны в точности соответствовать тем, которые содержатся в тексте контрольной работы.

Список использованных источников должен содержать перечень источников, использованных при выполнении контрольной работы и включать не менее 5 источников (год издания в интервале последних 5 лет издания). Сведения об источниках необходимо давать в соответствии с предъявляемыми требованиями (автор, название, место, издательство, год издания).

5. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. *Консультант – это:*

- А) Аудитор.
- Б) Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуящий, как поступать в данной конкретной ситуации.
- С) Специалист, оказывающий консультационную помощь.

2. *Процесс консультирования:*

- А) это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
- Б) это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
- С) это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

3. *Основными задачами консультирования являются:*

- А) Оказание профессиональной помощи и советами по вопросам экономики и управления.
- Б) Обучение клиента.
- С) Спасение клиента от банкротства.
- Д) Управление клиентом.

4. Нормативный консалтинг – это...

А) консультирование по юридическим проблемам, бухгалтерскому учету, аудиту и т.п.

Б) консультирование, направленное на перевод предприятия с заданного состояния в желаемое.

5. Развивающий консалтинг – это...

А) консультирование по юридическим проблемам, бухгалтерскому учету, аудиту и т.п.

Б) консультирование, направленное на перевод предприятия с заданного состояния в желаемое.

6. Классификация консалтинговых услуг в России предусматривает выделение следующих групп услуг:

А) общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии;

Б) развитие организации и разработка политики, управление производством, маркетинг и распределение, финансы и управление, управление персоналом и его отбор, экономический анализ, управление информационными системами и электронная обработка данных;

В) управленческий консалтинг, инвестиционный консалтинг, аудиторские услуги, фондовый консалтинг, консалтинг в области управления качеством, инжиниринг, информационно-технологический консалтинг, маркетинговый консалтинг, консалтинг в сфере рекламы и PR, кадровый консалтинг, обучение, консалтинг в сфере безопасности организации, юридический консалтинг.

7. Диагноз проблемы осуществляется на ... стадии.

А) предпроектной;

Б) проектной;

В) послепроектной.

8. Логика управления – это ...

А) система целенаправленных действий;

Б) выбор цели, который осуществляется на основе рассмотрения альтернативных вариантов.

9. Реинжиниринг – это

А) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;

Б) тщательное исследование одного (или нескольких) направлений деятельности фирмы.

10. Бенчмаркинг – это ...

- А) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.
- Б) прогнозирование развития организации.

11. Аутсорсинг – это ...

- А) одна из форм организации бизнеса, предусматривающая передачу части определенных функций фирмы на договорной основе другой организации;
- Б) совмещение профессий на контрактной основе.

12. Шесть сигм – это ...

- А) метод неуклонного снижения рабочих ошибок;
- Б) метод обеспечения пропорционального развития субъекта управления.

13. Деловые игры используются в управленческом консультировании для решения следующих исследовательских проблем:

- А) сбора информации, проверки гипотез и теорий в условиях лабораторного эксперимента, обеспечения взаимодействия путем конструирования имитационной модели.
- Б) получения окончательного решения и его тиражирования.

14. Коммуникации в управленческом консалтинге – это ...

- А) информационные связи внутри организации и между организациями.
- Б) обучение персонала клиентской организации.

15. Основными методами воздействия консультанта на клиента являются:

- А) Анкетирование, тестирование, опрос;
- Б) Демонстрация знаний, проявление профессиональной честности, выработка общего взгляда.

16. Важнейшими этическими правилами консультанта являются:

- А) объективность, честность, лояльность и конфиденциальность;
- Б) прагматичность, гибкость, конформизм.

17. Основными формами оплаты консалтинговых услуг являются:

- А) сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная и аккордная;
- Б) повременная, фиксированная, комбинированная оплата, а также процент от результата.

18. Выделение маркетинговых услуг в особый комплекс продиктовано следующими характеристиками этих услуг:

- А) неосвязаемостью этих услуг, их неотделимостью от источника, непостоянством качества и несохраняемостью;

Б) высоким качеством и большой стоимостью этих услуг, а также однократностью их оказания.

19. Экономическая эффективность управления рассматривается в двух аспектах:

А) оценивается эффективность организации в целом и эффективность работы самого аппарата управления;

Б) оцениваются эффективность работы руководителей и технических исполнителей.

20. Методика расчета статистической эффективности управления предусматривает:

А) соотношение численности специалистов и руководителей;

Б) соотношение балансовой прибыли с затратами на аппарат управления.

6. ВОПРОСЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО КУРСУ

1. Определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциации консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. Группировка видов консалтинговой деятельности по ФЕАКО.
3. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг.
4. Основные виды профессиональных услуг.
5. Внутренние и внешние консультанты: достоинства и недостатки.
6. Оценка качества консалтинговых услуг.
7. Ценообразование консалтинговых услуг.
8. «Золотые годы» консалтинга.
9. Международные объединения консультантов.
10. Структура услуг крупнейших консалтинговых фирм.
11. Особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования.
12. Признаки зрелости консалтинга.
13. Основные направления российского рынка управленческого консалтинга.
14. Экономические факторы, определяющие спрос на консалтинговые услуги.
15. Стадии процесса консультирования.
16. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
17. Проектная стадия консалтингового процесса.
18. Проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.
19. Сущность и содержание реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Суть и основные принципы концепции бенчмаркинга.
21. Содержание и формы аутсорсинга.
22. Основные элементы TQM – тотального управления качеством.

23. Принципы концепции «Шесть сигм».
24. Формы проведения коучинга.
25. Понятие «система клиента» по М. Кубарту.
26. Основные роли консультанта.
27. Методы воздействия на «систему клиента».
28. Проблема совместимости консультанта и клиента.
29. Этика и личные качества консультанта.
30. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
31. Основные принципы успеха маркетинга услуг по консультированию.
32. Недостатки методов директ-мейл и «холодный» обзвон.
33. Эффективность контактной сети в маркетинге консалтинговых услуг.
34. Спонсорство как метод маркетинга консалтинговых услуг.
35. Матрица маркетинговой стратегии.
36. Маркетинговая программа «поиск клиентов» Ф. Кросмана.
37. Определение информационных технологий.
38. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
39. Сущность управления знаниями.
40. Преимущества при применении методик управления знаниями.
41. Процесс внедрения системы управления знаниями.
42. Основные условия и факторы развития малого бизнеса.
43. Особенности развития малого сервисного бизнеса.
44. Франчайзинг.
45. Особенности проведения консультативной работы в сфере малого бизнеса.
46. Элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в России.

7. ГЛОССАРИЙ

Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений.

Аутсорсинг (outsourcing) – это полная или частичная передача рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

Внешние консультанты – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внутренние консультанты – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Деловая услуга – вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующий формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Диагностика – совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Диверсификация – разностороннее развитие.

Диверсификация производства – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

«Директивная» роль – работа в режиме ориентации на консультанта, консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий.

Задача управленческого консультирования – предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Инжиниринг – инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объектов.

Кадровое консультирование – консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Качество консультирования – под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат, и никогда – процесс.

Клиент – любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Консультант – специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т. д.

Консультант-инструктор и преподаватель обучает клиента и разрабатывает учебные программы.

Консультант-помощник в решении проблем предлагает альтернативы и участвует в решениях.

Консультант-пропагандист предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.

Консультант-технический эксперт дает информацию и предложения по вопросам политики и практики.

Консультационная услуга – совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Консультирование по процессу – род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента.

«Лаборатория консультирования» – поведенческо-ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующие реальные управленческие ситуации и процессы.

Лоббирование – легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

Маркетинговое консультирование имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг – предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

Метод консультирования – план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Методика – совокупность действий, позволяющих достичь каких-либо целей.

Методологическая пропаганда – роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое – либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).

Методология классификации – классификация, ориентированная на самих консультантов, т. к. классифицирует их в зависимости от методов работы.

Мониторинг – систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Нахождение альтернатив (как роль консультанта) – выявление альтернатив и ресурсов для клиента и помощь в оценке последствий.

«Недирективная» роль – работа в режиме ориентации на руководителя, консультант предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет.

Обнаружение фактов (как роль консультанта) – сбор данных и предоставление этих данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования.

Обучающее консультирование – процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Партисипативное консультирование – совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).

Планирование действий – фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.

Попрямая классификация – классификация в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент.

Позиционная, или «контактная», пропаганда – роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности.

Процесс консультирования – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Процессное консультирование – процесс консультирования, когда консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в аккумуляции идей, оценку решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.

Результат консультационного проекта – продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта.

Результативность – отражает не только количественную, но и качественную сторону этой деятельности.

Рекрутинг – услуги по подбору и оценке кадров.

Рефлексия (как роль консультанта) – стимулирование клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.

Сессия стратегического планирования – место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы.

Стадия – период, определенная ступень в развитии чего-либо, фаза развития.

Тренинг – обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Управленческое консультирование – консультирование с целью совершенствования управления предприятием.

Управленческое консультирование (функциональный взгляд) – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.

Управленческое консультирование (профессиональный взгляд) – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

Услуга – осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

Фаза – момент, отдельная стадия в ходе развития и изменения чего-нибудь, а также само положение, форма в этот момент.

Фасилитатор – участникам четко формулировать идеи и предложения.

Цель консультирования – помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Экспертное консультирование – процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Роль клиента – обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.

Этапы – отдельные стадии какого-либо процесса.

Эффективность консультирования – отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Блюмин, А. М. Проектирование систем информационного, консультационного и инновационного обслуживания: учеб. пособие / А. М. Блюмин, Л. Т. Печеная, Н. А. Феоктистов. – Москва: Дашков и К, 2010. – 348 с.
2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие по специальности "Управление персоналом" / под ред. Н. И. Шаталовой. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 219 с. + CD-ROM.
3. Ткалич, А. И. Консалтинговый сервис: учеб. пособие для вузов по специальности "Соц.-культур. сервис и туризм" / А. И. Ткалич. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. – 205 с.
4. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 234 с.

Дополнительная литература

5. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации" / О.В. Кожевина. – Москва: Инфра-М, 2013. – 284 с.
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие по специальности "Менеджмент организации" / Н.И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – Москва: Новое знание, 2009. – 335 с.
7. Логинов, И.П. Профессиональные навыки менеджера: рефлексивная парадигма: учебное пособие / И.П. Логинов, Н.А. Неволина. – Москва: АТИ-СО, 2009. – 79 с.
8. Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности / И.К. Рыженкова. – Москва: Эксмо, 2012. – 272 с.
9. Беляев, В.И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов по направлению "Экономика" / В.И. Беляев. – Москва: КНОРУС, 2009. – 248 с.
10. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник для вузов / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2011. – 488 с.
11. Гончаров, М. И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М.: Экономика, 2006. – 244 с.
12. Харгроув, Р. Ваш коуч: помощь в решении самых запут. проблем в упр., бизнесе и карьере: [пер. с англ. С. А. Воронкова] / Р. Харгроув, М. Рено. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2005. – 264 с.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Рабочая программа.....	2
2. Наименование тем и содержание лекционных занятий	4
3. Практические занятия, их наименование и содержание.....	12
4. Методические указания и варианты заданий на контрольную работу.....	17
5. Примеры тестовых заданий по дисциплине	18
6. Вопросы итоговой аттестации по курсу.....	21
7. Глоссарий.....	22
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.....	27

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические указания по изучению дисциплины
для студентов всех форм обучения

Подписано в печать 21.12.2015 г. Формат 60 × 84/16.
Усл. п. л. 1,75. Тираж экз. Заказ №

РИО ВоГУ. 160000, г. Вологда, ул. С. Орлова, 6.