

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические указания к лабораторным работам и организации
самостоятельной работы для студентов направления «Государственное
и муниципальное управление» (уровень бакалавриата)

Томск 2018

Губин Евгений Петрович

Управленческий консалтинг: методические указания к лабораторным работам и организации самостоятельной работы для студентов направления «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата) / Е.П. Губин. – Томск: ТУСУР, 2018. – 16 с.

© Томский государственный университет систем
управления и радиоэлектроники, 2018
© Губин Е.П., 2018

Оглавление

Введение	4
1 Методические указания к лабораторным работам.....	5
1.1 Лабораторная работа «Характеристика предметной области и «проблемного поля» консалтингового проекта».....	5
1.2 Лабораторная работа «Характеристика структуры и состава участников консалтингового проекта».....	6
1.3 Лабораторная работа «Определение приоритетных форм и технологий реализации консалтингового проекта».....	7
2 Методические указания по организации самостоятельной работы	10
2.1 Общие положения.....	10
2.2 Проработка лекционного материала.....	10
2.3 Темы, вынесенные на самостоятельную проработку.....	11
2.4 Подготовка к лабораторным работам.....	12
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	14
3.1 Общие положения по выполнению контрольной работы	14
3.2 Темы контрольной работы.....	14
Рекомендуемые источники.....	16

Введение

Лабораторная работа (ЛР) является работой, проводимой на аудиторных занятиях с самостоятельной предварительной подготовкой к ее проведению. Она позволяет осуществить проверку усвоения студентом учебного материала, глубину полученных в процессе изучения курса знаний, способность проводить анализ научно-практической литературы и формулировать собственные выводы по тем или иным вопросам.

В процессе выполнения любого вида самостоятельных работ студент вырабатывает необходимые навыки интерпретации полученных теоретических знаний при моделировании деятельности реальных объектов, а также способности к разрешению конкретных практических ситуаций.

Содержанием проводимых по курсу «Управленческий консалтинг» лабораторных работ является описание реального или виртуального консалтингового проекта по любому направлению деятельности. Выбор объекта описания определяется профессиональным интересом к конкретной сфере организационно-управленческой или производственно-технологической деятельности, реализуемой на предприятии, организации либо ранее изучаемой учебной дисциплиной.

Исходная информация для выполнения индивидуального задания по описанию консалтингового проекта может быть взята 1) из описания, документации реального консалтингового проекта, выполненного когда-либо в организации, где вы работаете, 2) из специализированных интернет-источников, с сайтов ведущих консалтинговых структур РФ.

Подготовке к выполнению лабораторных работ предшествует изучение пособия по дисциплине «Управленческий консалтинг», а также иных рекомендованных источников: научной литературы, периодики.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ

1.1 Лабораторная работа «Характеристика предметной области и «проблемного поля» консалтингового проекта»

Цель работы: формирование представлений и описание предметной области и «проблемного поля» реального или виртуального консалтингового проекта.

Форма проведения: выполнение индивидуального задания, анализ содержания консалтингового проекта.

Форма отчетности: защита отчета по ЛР, обсуждение.

Порядок выполнения работы

1. Наименование консалтингового проекта

Приводится наименование консалтингового проекта, его исполнитель или разработчик (в том случае если это реальный проект, выполненный какой-либо консалтинговой структурой и представленный на ее сайте).

2. Характеристика предметной области консалтингового проекта

Предметная область консалтингового проекта – это:

1) часть реальной деятельности, подлежащая изучению с целью совершенствования организации управления и, в конечном счете, – с целью создания эффективных бизнес-систем;

2) сфера деятельности человека, выделенная и описанная в соответствии с поставленными целями.

Описание предметной области включает:

- предметы (объекты, процессы, явления);
- отношения, связи между выделенными предметами и их признаками, свойствами;
- взаимоотношения между предметами, возникающие в результате деятельности человека.

Примеры предметной области:

- разработка и внедрение корпоративной информационной системы;
- документы, процессы, взаимоотношения, характеризующие формирование компетенций в системе управления;
- ресурсы, процессы, технологии, персонал строительства дома.

Приводится краткое описание сферы деятельности, ее продуктовая и технологическая направленность, роль в обеспечении бизнеса.

3. Характеристика «проблемного поля» консалтингового проекта

По информации, представленной в описании проекта, привести реальный (либо гипотетический) перечень проблем организации, на устранение которых направлен консалтинговый проект:

- сформулировать 2–3 проблемы;

- сформулировать существующие либо возможные признаки, факты в деятельности организации, подтверждающие наличие проблем;
- сформулировать ограничения, риски в деятельности организации, связанные с наличием проблем.

Заполнить таблицу 1.1.

Таблица 1.1

Проблемное поле консалтингового проекта

Формулировка проблемы	Признаки, факты подтверждающие наличие проблем	Ограничения, риски, связанные с наличием проблем
1.		
2.		
3.		

Контрольные вопросы:

1. Понятие «консалтинговый проект».
2. Роль управленческого консалтинга в бизнесе.
3. Виды консалтинговых проектов.

1.2 Лабораторная работа «Характеристика структуры и состава участников консалтингового проекта»

Цель работы: формирование представлений и описание структуры этапов реализации консалтингового проекта; описание содержания работ каждого этапа, а также состава участников на каждом этапе его реализации.

Форма проведения: выполнение индивидуального задания, анализ содержания консалтингового проекта.

Форма отчетности: защита отчета по ЛР, обсуждение.

Порядок выполнения работы

1. Характеристика структуры (этапов реализации) консалтингового проекта.

Процесс консультирования – это 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 деятельности организации-клиента.

В результате рассмотрения выбранного для описания консалтингового проекта сформулировать:

а) перечень этапов реализации консалтингового проекта (количество этапов реализации консалтингового проекта не должно превышать 4–5 позиций);

б) содержание работ (задач) каждого этапа консалтингового проекта (количество работ (задач) на каждом из этапов реализации консалтингового проекта не должно превышать 4–5 позиций).

2. Определить состав участников консалтингового проекта.

По каждой задаче консалтингового проекта, исходя из ее содержания, описать реальный или сформировать гипотетический состав его участников:

– со стороны клиента (ответить на вопрос – руководители и специалисты каких структурных подразделений привлекаются для выполнения консалтинговых задач данного этапа);

– со стороны консультанта (внешние консультанты, внутренние консультанты).

Заполнить таблицу 1.2.

Таблица 1.2

Характеристика консалтингового проекта

Этапы реализации консалтингового проекта	Содержание работ этапа	Состав участников консалтингового проекта	Используемые виды консультирования	Используемые методы, формы, консультирования

Контрольные вопросы:

1. Этапы реализации стандартного консалтингового проекта.

2. Формирование состава участников консалтингового проекта со стороны клиента.

3. Формирование состава участников консалтингового проекта со стороны консультанта.

1.3 Лабораторная работа «Определение приоритетных форм и технологий реализации консалтингового проекта»

Цель работы: формирование представлений и описание форм и технологий реализации рассматриваемого консалтингового проекта.

Форма проведения: выполнение индивидуального задания, анализ содержания консалтингового проекта.

Форма отчетности: защита отчета по ЛР, обсуждение.

Порядок выполнения работы

1. Определить в соответствии с содержанием конкретной задачи приоритетные методы (формы) работы консультанта по ее реализации.

Наиболее распространенные методы реализации консалтинговых задач:

- диагностика, аудит;
- расчеты, аналитика;
- разработка, проектирование;
- информирование, информационное обслуживание;
- документирование, подготовка документов;
- обучение (тренинги, мастер-классы, деловые игры);
- переговоры;
- подбор и оценка кадров;
- наблюдение;
- рекламирование, организация коммуникаций;
- инвестиционное обслуживание;
- проведение стратегических сессий.

2. В соответствии со структурой проекта по каждой консалтинговой задаче, исходя из ее содержания, показать используемые ***виды консультирования***:

- а) экспертное,
- б) процессное,
- в) обучающее.

а) При *экспертном* консультировании консультант (эксперт) самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации, а также в оценке результатов.

б) *Процессное консультирование* – процесс консультирования, при котором 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, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

Метод «*консультирование по процессу*» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации.

в) *Обучающее консультирование* добавляет к вышеперечисленным методам активное обучение управленческого персонала клиента в ходе осуществления проекта, при этом консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. Обучающее консультирование имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия – от руководителей до рядовых исполнителей.

Привести краткое обоснование принятых решений.

3. Сформулировать проблемы, ограничения и риски, возникновение которых возможно при реализации консалтингового проекта.

4. Сформулировать целевые результаты, которые планируется достичь при реализации консалтингового проекта.

Характеристику проекта привести в таблице (см. таблицу 1.2).

2 Методические указания по организации самостоятельной работы

2.1 Общие положения

Самостоятельная работа студента является обязательным разделом основной образовательной программы подготовки и направлена на формирование навыков и умений, необходимых для выполнения лабораторных работ, предусмотренных в плане изучения дисциплины.

Самостоятельная работа направлена на изучение отдельных вопросов по темам лекций, вынесенных для самостоятельной проработки, и реализуется в формах проработки лекционного материала и изучения учебной литературы по тематике дисциплины.

Основное содержание самостоятельной работы направлено на подготовку к выполнению лабораторных работ и выполнению контрольной работы.

В режиме самостоятельной работы студенту предлагается:

1) выбрать объект анализа и описания – реальный или виртуальный консалтинговый проект. Выбор объекта осуществляется на основе сформированных представлений и компетенций в результате своей производственной или служебной деятельности или поиска необходимой информации в интернет-источниках, на сайтах консалтинговых компаний;

2) ознакомиться с содержанием описания консалтингового проекта, теоретическими и методическими материалами, используя приведенную в методических указаниях литературу и интернет-источники;

3) сформировать предварительные отчеты по лабораторным работам в соответствии с методическими указаниями.

2.2 Проработка лекционного материала

Проработка лекционного материала – наиболее важный вид самостоятельной работы студента – предполагает ознакомление с конспектом лекций по каждой теме дисциплины и (с целью более глубокого изучения материала) изучение соответствующей литературы и интернет-источников. При изучении каждой темы целесообразно:

1) ознакомиться с методическим обеспечением изучаемой дисциплины, включающей тематический план и программу курса;

2) обратиться к учебной литературе, имеющейся в библиотеке ТУСУРа, используя возможности образовательного портала и прочие интернет-источники;

3) прочитать раздел рекомендованного учебного пособия в соответствии с изучаемой темой.

Проработка лекционного материала, в первую очередь, должна помочь студенту разобраться в основных понятиях и терминах, используемых при изучении соответствующей темы курса.

Изучение литературы следует начинать с основных рекомендованных преподавателем глав и разделов учебных пособий, желательно при этом кон-

спектировать наиболее значимые материалы с целью более глубокого их осмысления и запоминания.

Систематическая проработка лекционного материала является залогом успешного освоения последующих лекций, необходима для выполнения лабораторных работ и, в конечном счете, для успешного выполнения контрольной работы.

2.3 Темы, вынесенные на самостоятельную проработку

1. Сущность и содержание управленческого консультирования

Перечень контрольных вопросов по теме:

- цели, задачи управленческого консультирования;
- виды консалтинговых услуг;
- подходы к рассмотрению содержания управленческого консалтинга и технологии его проведения;
- причины обращения к консультанту.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

2. Организация как объект управленческого консультирования

Перечень контрольных вопросов по теме:

- проблемы организаций с позиции консалтинга;
- типология проблем организации. Процесс описания проблемной ситуации;
- организационная диагностика в управленческом консалтинге;
- методы проведения организационной диагностики.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

3. Процесс управленческого консультирования

Перечень контрольных вопросов по теме:

- основные этапы процесса консультирования
- участники консалтингового процесса;
- правила взаимодействия Клиента с Консультантом в управленческом консультировании;
- консультирование и изменения в организации. Основные виды изменений в организациях. Управление процессом изменений.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

4. Характеристика форм управленческого консультирования

Перечень контрольных вопросов по теме:

- выбор и обоснование форм управленческого консультирования;
- проблемно - ориентированные семинары;
- разработка методических материалов;
- индивидуальное консультирование.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

5. Характеристика проектов и технологии управленческого консалтинга

Перечень контрольных вопросов по теме:

- задачи и область использования экспертного консультирования;
- задачи и область использования процессного консультирования;
- задачи и область использования обучающего консультирования.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

6. Оценка качества и результативности консалтинговой деятельности

Перечень контрольных вопросов по теме:

- понятие «качество консультационной услуги»;
- факторы, определяющие качество консультационной услуги и процесса;
- сферы консалтинговой деятельности, формирующие качество консультационного продукта. Основные причины отсутствия качества консультационных услуг;
- оценка результативности консалтингового проекта.

Изучение материала необходимо для подготовки к выполнению контрольной работы, лабораторной работы и сдачи зачета.

Рекомендуемая литература: [1–4].

2.7 Подготовка к лабораторным работам

Лабораторные занятия позволяют студентам закрепить теоретические знания, полученные на лекциях, проверить теоретические положения экспериментальным путем, выработать практические умения и навыки работы. Кроме того, лабораторные занятия являются основой для аналитической исследовательской работы студентов.

Содержание лабораторных работ и порядок выполнения определены в разделе 1 настоящих методических указаний. При этом сформулирована цель

каждой лабораторной работы, форма ее проведения, форма отчетности и порядок выполнения лабораторной работы. Студенту необходимо четко уяснить цель работы, чтобы следовать ей и при подготовке к работе, и при её выполнении.

Студент должен заранее самостоятельно подготовиться к лабораторной работе, используя рекомендованные преподавателем источники информации. Подготовка к лабораторной работе включает подготовку ответов на контрольные вопросы, предложенные преподавателем к данной лабораторной работе.

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие положения по выполнению контрольной работы

Подготовке к выполнению контрольной работы предшествует изучение пособия по дисциплине «Управленческий консалтинг», а также иных рекомендованных источников: научной литературы, периодики.

Контрольная работа является самостоятельной работой, позволяющей осуществить проверку усвоения студентом учебного теоретического материала, глубину полученных в процессе изучения курса знаний, способность проводить анализ научно-практической литературы и формулировать собственные выводы по тем или иным вопросам. В процессе выполнения контрольной работы студент вырабатывает необходимые навыки интерпретации полученных теоретических знаний в деятельности реальных объектов, а также навыки в принятии решений в конкретных практических ситуациях.

Контрольная работа выполняется в форме реферативного обзора научно-учебной литературы и интернет-источников. Объем реферата составляет 10–12 страниц текста.

При выполнении работы рекомендуется использовать табличное и графическое представление материала. Рассмотрение теоретического и методического материала следует подкреплять ссылкой на практические примеры его использования в консалтинговых проектах. Возможно использование материала, подготовленного для выполнения лабораторных работ.

В случае поверхностного представления аналитического обзора, использования ограниченного количества литературных источников (1–2) работа подлежит возврату студенту на доработку с учетом замечаний, приводимых в рецензии.

3.2 Темы контрольной работы

1. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса.
2. Роли консультанта в консалтинговом проекте.
3. Области и специфика экспертного консультирования.
4. Области и специфика проектного консультирования.
5. Области и специфика процессного консультирования.
6. Области и специфика обучающего консультирования.
7. Характеристика проблем в строении организаций.
8. Характеристика проблем в организационных отношениях.
9. Характеристика проблем в управленческих решениях.
10. Организационная диагностика в управленческом консалтинге и методы проведения организационной диагностики.
11. Характеристика форм и методов управленческого консультирования.
12. Характеристика способов взаимодействия консультанта с клиентом.
13. Характеристика этапа реализации консалтингового проекта- «Начало проекта».

14. Характеристика этапа реализации консалтингового проекта – «Оргдиагностика».

15. Характеристика этапа реализации консалтингового проекта – «Планирование действий».

16. Характеристика этапа реализации консалтингового проекта – «Внедрение» и «Завершение».

17. Административный консалтинг.

18. Финансовый консалтинг.

19. Производственный консалтинг.

20. Кадровый консалтинг.

21. Маркетинговый консалтинг.

22. Организационный консалтинг.

23. Характеристика основных видов изменений в организациях.

24. Факторы определяющие качество консультационной услуги.

25. Оценка результатов консалтинговой деятельности.

4. Рекомендуемые источники

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 162 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Режим доступа:

<https://biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6/organizacionnoe-konsultirovanie>

2. Управленческий консалтинг [Текст] : учебное пособие / Е. П. Губин, Ю. П. Ехлаков ; рец.: Е. А. Монастырный, О. Б. Фофанов; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. —Томск : Эль Контент, 2014. — 138 с.

3. Управленческое консультирование. Блинов А.О., Дресвянников В.А. М., Изд-во «Дашков и К». 2013 – 212 с.

4. Управленческое консультирование: учебное пособие / Т. Е. Минякова. — Ульяновск УлГТУ, 2007. — 112с.