

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические рекомендации
по выполнению самостоятельной работы
для обучающихся направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: О.В. Ломакина

Управленческий консалтинг : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 39 с.

Методические рекомендации по дисциплине «Управленческий консалтинг» включают задания по программе самостоятельной работы обучающихся по основным темам: практические контрольные задания, темы рефератов, тестовые задания, а также список рекомендуемой литературы.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 6 от 25.06.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ломакина О. В.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилына», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является формирование твердых теоретико-методологических знаний и закрепление профессиональных навыков в области управленческого консалтинга и по осуществлению консалтинговой деятельности.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление о возможностях, которые предоставляют менеджерам организаций консультанты по управлению;
- на основе системного подхода сформировать представление о цикле консультирования, о задачах отдельных этапов консультирования;
- сформировать навыки анализа управленческой деятельности с использованием основ экономических знаний в различных сферах деятельности;
- ознакомить с современными технологиями управленческого консультирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами;
- на основе ситуационного подхода изучить приемы и овладеть методами воздействия на систему клиента, методами оргдиагностики;
- сформировать некоторые навыки консультирования организаций по конкретным направлениям их деятельности, в частности составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов, управления проектами и пр. с учетом последствий влияния на результаты деятельности организации.

Предлагаемые методические рекомендации структурированы по видам самостоятельной работы: реферат, практические контрольные задания, тестовые задания. Кроме того, обучающимся предложены методические пояснения в отношении требований выполнения, структуры, содержания и критериев оценки заданий по видам самостоятельной работы. Приведен перечень вопросов к экзамену и список литературы.

1. КОНСАЛТИНГ, КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА

Изучение теоретических вопросов

1. Управленческий консалтинг как деловая услуга.
2. Определение понятия «управленческий консалтинг».
3. Основные подходы к определению управленческого консалтинга.
4. Этапы развития управленческого консалтинга.
5. Характерные черты управленческого консалтинга.
6. Цель и задачи управленческого консалтинга.
7. Функции управленческого консалтинга.
8. Принципы управленческого консалтинга.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Что понимается под термином «менеджмент – консалтинг» по определению ФЕАКО?
2. Какие виды деловых услуг вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой.
3. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
4. Назовите специфические свойства консалтинговых услуг.
5. Какие причины обуславливают целесообразность консультационных услуг в современном бизнесе?
6. Дайте определение понятию «управленческий консалтинг».
7. В чем состоит назначение консалтинга?
8. Перечислите характерные черты управленческого консалтинга.
9. Что является целью управленческого консультирования?
10. Перечислите задачи управленческого консультирования.
11. Что является продуктом консалтинговой деятельности?
12. Какие подходы к управленческому консалтингу Вам известны? Дайте характеристику каждому подходу.
13. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
14. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
15. Какой, по-вашему мнению, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики? Почему?

16. Какой подход к консалтингу предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?
17. Что понимается под «партиципативным консалтингом»?
18. В чем отличие профессиональной деятельности консультанта от профессии менеджера?
19. Каковы основные специализации консультантов в области управления?
20. Что подразумевается под термином «ожидаемый продукт» в управленческом консалтинге?

Выполнение заданий

Задание 1. Подготовьте презентацию на тему: «История развития консультационных услуг», осветите в ней следующие вопросы:

1. В какой период времени сложился современный абор консультационных услуг?
2. Сколько видов консультационных услуг существует в настоящее время?

Задание 2. Подготовьте презентацию по основным группам консалтинговых услуг в Европейском справочнике указателе консультантов по менеджменту.

Рекомендуемые темы рефератов

1. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.
2. Консалтинг – как практическая форма реализации интеллектуальной собственности.
3. Менеджмент-консалтинг как вид консультационной деятельности.

2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Изучение теоретических вопросов

1. Возникновение управленческого консалтинга в мире.
2. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике.
3. Возникновение управленческого консалтинга в России.
4. Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Какое название в период своего зарождения носило понятие «управленческий консалтинг»?
2. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консалтинга в мире?
3. Назовите «пионеров» развития управленческого консалтинга?
4. Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?
5. Какой временной период охватывают «золотые годы» организационного консультирования? Чем они характеризуются?
6. Опишите основные характеристики второго «золотого периода» в развитии управленческого консалтинга?
7. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы?
8. Что представляло собой понятие «консультант» в советское время?
9. Какие факторы способствовали развитию управленческого консалтинга в Российской Федерации?
10. Какие факторы препятствовали развитию управленческого консалтинга в Российской Федерации?
11. Какие современные тенденции развития управленческого консалтинга Вам известны? Охарактеризуйте их.
12. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
13. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
14. Назовите признаки зрелости российского рынка управленческого консалтинга?

Выполнение заданий

Задание 1. Заполните таблицу:

История развития управленческого консалтинга в России и мире

№ п/п	Ученый	Краткая биографическая справка	Основные принципы, внесшие в науку консал-	Основные труды

			тинга	

Задание 2. Подготовьте презентацию по одной из пяти фирм «большой пятерки» западных аудиторско-консультационных фирм Pricewaterhouse Coopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International.

Кейс задание

Рассмотрите ситуацию «Эволюция отрасли» и ответьте на вопросы. Представьте свой ответ в виде презентации.

Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке следующих вопросов. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры? В частности, ведет ли какая-либо тенденция в отрасли к снижению или повышению барьеров мобильности; к усилению или ослаблению относительной власти клиентов? Если подобные вопросы в систематизированном виде ставятся в отношении всех конкурентных сил и лежащих в их основе экономических причин – в результате будет получена картина, отражающая существенные проблемы эволюции отрасли.

Методом прогнозирования вероятных направлений отраслевой эволюции является концепция жизненного цикла продукта. Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов – выход на рынок, рост, зрелость и спад. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж. График роста объема продаж отрасли имеет вид S-образной кривой, что объясняется процессом инноваций и распространения нового продукта. Плоская кривая, характерная для начального этапа роста отрасли, отражает трудности преодоления покупательской инерции и стимулирования пробных продаж нового продукта. Быстрый рост происходит, когда множество покупателей (клиентов) устремляются на рынок, если продукт успешно прошел проверку. Расширение круга потенциальных покупателей (клиентов) в конечном счете достигает предела, что ведет к прекращению его быстрого роста и установлению темпов на уровне, соответствующем темпам роста релевантной группы покупателей (клиентов). Наконец, появляются новые продукты-субституты, и рост сходит на нет.

Вопросы для обсуждения:

Выберите три консалтинговых организации (международную, федеральную и региональную). Для каждой организации из трех подробно опишите эволюционные процессы: долгосрочные изменения темпов роста; изменения в обслуживаемых сегментах рынка; накопление клиентами знаний о продукте; снижение уровня неопределенности; распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний; накопление опыта (кривая обучения); расширение (или сокращение) масштабов; изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов или уровня инфляции; освоение новой продукции; инновации в сфере маркетинга; инновации технологических процессов; структурные изменения в смежных отраслях; изменения государственной политики; вхождение новых и уход старых конкурентов.

Рекомендуемые темы рефератов

1. «Пионеры» управленческого консалтинга.
2. Первые консалтинговые компании в мире.
3. Ускорение темпов коммодитизации.

3. СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Изучение теоретических вопросов

1. Субъект и объект управленческого консалтинга.
2. Система клиента и система консультанта.
3. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга.
4. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия. Ролевая природа консультирования.
5. Поведенческие роли консультанта.
6. Методы воздействия на систему клиента.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Что является субъектом консультирования?
2. Кто является объектом консультирования?
3. Дайте определение понятию «консультант».
4. Каковы принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?

5. Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.
6. Каким правилам в обязательном порядке следуют опытные консультанты?
7. Что представляют собой внешние и внутренние консультанты?
8. Какие типы консультационных организаций относятся к внешним консультантам?
9. Перечислите отрицательные и положительные стороны внешних и внутренних консультантов.
10. Каким образом осуществляется организация отношений между клиентом и консультантом?
11. Охарактеризуйте «плохого» и «хорошего» консультанта в процессе коммуникации при подаче предложений.
12. Какими двумя способами руководители российских компаний-клиентов выбирают консультантов?
13. Существует ли в России универсальная методика выбора консультантов?
14. От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?
15. Из каких источников можно получить информацию о консультантах и консультационных компаниях?
16. Каковы характерные ситуации участия консультантов в решении проблем российских предприятий?
17. Какие факторы обуславливают успех взаимодействия клиента с консультантами?
18. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.
19. В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?
20. Какие три стадии процедуры отбора консультантов существуют. Дайте характеристику каждой из них.
21. Для выполнения каких работ не следует приглашать внешнего консультанта?
22. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
23. Какие роли выполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
24. От чего зависит ролевая природа консультанта?
25. Может ли консультант играть одновременно несколько ро-

лей?

26. Какие из ролей может играть консультант?

27. Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?

28. Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие роли необходимы консультанту для использования этой роли?

29. Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.

30. Чем отличаются консультант-пропагандист от консультанта-инструктора и консультанта-помощника?

31. Назовите правила поведения консультантов по отношению друг к другу.

32. Какая роль консультанта, по Вашему мнению, наиболее распространена в России. Обоснуйте свой ответ.

Выполнение заданий

Кейс задание 1

В большинстве консалтинговых команд существуют индивидуальные роли. Таким образом команды могут добиться большего успеха. Состав ролей может быть различным. Часто они бывают такими: координатор команды; сборщик информации; аналитик; составитель отчетов; контактирующий с клиентами; советник команды.

Распределите эти роли консультантов по десяти типам управленческих ролей, определенных Минцбергом. Имейте в виду, что одной роли консультанта может соответствовать большее число управленческих ролей и наоборот.

Кейс задание 2

Рассмотрите ситуацию «Нужен ли нам консультант» и ответьте на вопросы.

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4 200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу. Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в пост-приватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство. Руководство по-

нимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочрезвычайно затратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии.

По словам генерального директора В.А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего в стенку головой биться, надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций).

В 1995 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение нескольких лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще.

Вывод, который был сделан консультантами, что необходимо реформировать производство и управление, внедрять новые методы и системы управления, разрабатывать меры по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке, о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, — говорит генеральный — это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания».

Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество. Они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью, в 2000 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «&Со» разработала трехлетний план мероприя-

тий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета. В общей сложности консультанты «& Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов).

Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 2005 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast».

На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства.

По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры.

В 2005 г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой. Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов. На следующем этапе развития из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств.

Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину.

Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами. Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами специалистами комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Рекомендуемые темы рефератов, докладов

1. Модель профессиональной компетенции консультанта.
2. Профессионализм и этика в работе консультанта.
3. Процедура отбора субъекта консалтинга.

4. ВИДЫ И ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Изучение теоретических вопросов

1. Виды консалтинга: экспертное консультирование, процессное консультирование (консультирование по процессу), обучающееся консультирование.
2. Типология организационного консалтинга.
3. Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
2. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
3. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?
4. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?
5. Какие существуют типы организационного консультирования в зависимости от различных признаков?
6. Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
7. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком су-

ществуют?

8. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?

9. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?

10. Каким способом связаны между собой управленческий консалтинг и аутсорсинг?

Выполнение заданий

Задание 1. Заполните таблицу:

Типология консалтинга по видам проблем

№ п/п	Проблема в организации	Вид консалтинга, который применим при решении данной проблемы	Тип консалтинга, который применим при решении данной проблемы

Задание 2. Разработайте и презентуйте программу на один календарный год обучающего консультирования для организации, в которой Вы работаете или в которой проходили практику. Опишите ход Ваших действий по разработке данной программы.

Задание 3. Проведите экспертное консультирование в виде письменного аналитического обзора литературы, нормативных источников, практики на одну из ниже представленных проблем:

- прав ли покупатель в магазине, если откажется оплачивать разбитый бокал;
- отсутствие экономического образования на эффективность управленческой деятельности руководителя;
- необходимость непрерывного процесса обучения в организации;
- возможность выведения некоторых функциональных направлений организации на аутсорсинг.

Рекомендуемые темы рефератов, докладов

1. Контракт при организации отношений между клиентом и консультантом.
2. Особенности метода Т-группы при обучающем консультировании.
3. Формы инновационного консалтинга: инновационный метод,

инновационный семинар, программный подход к развитию социальных систем.

5. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Изучение теоретических вопросов

1. Ценообразование на услуги управленческих консультантов.
2. Качество консалтинговых услуг. Возможные направления оценки результатов консультирования.
3. Социальный и экономический аспекты эффективности управленческого консультирования

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Кто является участниками процесса консалтинга?
2. Что такое процесс консалтинга?
3. В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?
4. Кто является участником процесса консалтинга? Назовите участников процесса консалтинга.
5. Назовите этапы процесса консалтинга.
6. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
7. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
8. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
9. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
10. Можно ли пренебречь отдельными этапами процесса консалтинга или нарушить определенную последовательность? Почему?
11. Как организуются работы в процессе консалтинга?
12. В чем заключаются факторы успеха процесса консалтинга?
13. Что такое диагностика?
14. Какие информационные материалы для предварительных исследований используются на стадии предварительной диагностики проблемы?
15. Что, по Вашему мнению, эффективнее в процессе консалтинга: дискретное внедрение или непрерывное внедрение?

Выполнение заданий

Задание 1

Разработайте консалтинговый проект для организации, в которой Вы проходили практику.

Как при разработке и реализации данного проекта были воплощены все стадии и этапы консалтингового процесса (задание подготовьте в письменном виде и виде презентации).

Рекомендуемые темы рефератов

1. Применение Case-средств в консалтинговых проектах.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов

6. АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ КОНСАЛТИНГА

Изучение теоретических вопросов

1. Понятие метода консультирования. Классификация методов консультирования.
2. Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта.
3. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST-анализ, ПРиМ анализ, методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.
4. Методы активизации творческого мышления: метод экспертных оценок, метод дельфи, метод мозговой атаки, метод дерева целей, метод сценария, метод морфологических оценок, метод отрицания и конструирования; метод систематического покрытия поля; метод синектики.
5. Методы групповой работы.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. В чем воплощается методология консультирования?
4. Что означает термин «методика консультирования»?
5. Какие существуют методики по критерию инвестиций?

Кратко охарактеризуйте каждую из них.

6. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.

7. Какие методики относятся к универсальным?
8. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
9. Какие виды обучающего консультирования существуют?
10. Почему лабораторный метод является наиболее эффективным в современных условиях?
11. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
12. Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?
13. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
14. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?

Выполнение заданий

Задание 1. По ряду обстоятельств Вы в качестве консультанта оказались на южной границе бывшего СССР и должны в течение года – без отпуска обслуживать некоторую техническую установку. Работаете Вы один, фактически работа занимает 20 – 30 минут в день. Остальное время свободно. У Вас на работе есть телевизор, показывающий три центральных российских канала (ОРТ, РТР и НТВ). Учитывая особенности местной почты, получение посылок из России с новыми журналами и книгами значительно затруднено. Интернета здесь нет и никогда не будет. Какие новые курсы/тренинги/семинары/консалтинговые продукты Вы можете разработать, имея год времени и доступ только к трем телеканалам. Нужно назвать возможные темы и процедуру разработки.

Задание 2. Выберите один из психологических тестов, которые часто используются для определения психологических predispositions сотрудников организации, апробируйте его на какой-либо профессиональной группе или организации. Интерпретируйте и презентуйте результаты своего исследования, предложите рекомендации для развития персонала на основе этого теста.

Задание 3. Выберите один из современных методов, методов активизации мышления или групповых методов, которые используются в управленческом консалтинге, и с практической точки отработайте их на своей учебной группе, соблюдая полную методологию использования этого метода.

Задание 4. Презентуйте методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

Рекомендуемые темы рефератов, докладов

1. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации.
2. Коучинг, как эффективный метод управленческого консалтинга.

7. КОНСАЛТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Изучение теоретических вопросов

1. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента.
2. Консалтинг в области информационных технологий.
3. Консалтинг по финансовому менеджменту.
4. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией.
5. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами.
6. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. На чем основано консультирование по общему управлению?
2. Чем занимаются консультанты по административному, финансовому управлению и управлению кадрами?
3. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
4. Что понимается под инжинирингом?
5. Что такое лоббирование?
6. Что понимается под «лабораторией консультирования»?
7. Каковы особенности Т-группы?
8. Какие основные направления консультирования в области общего стратегического менеджмента? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
9. Какие основные направления консультирования в области информационных технологий? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
10. Какие основные направления консультирования в финан-

совом менеджменте предприятия? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

11. Какие основные направления консультирования в области маркетинга и рекламы? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

12. Часто ли обращаются к консультантам по вопросам ведения электронного бизнеса? Почему?

13. Какие виды методик и технологий используются в консалтинге человеческих ресурсов? Почему зачастую клиенты обращаются к консультантам именно в этой области?

14. В чем суть консалтинга производственных процессов?

15. Есть ли особенности консалтинга малых предприятий? В чем они заключаются?

Выполнение заданий

Кейс задание . Рассмотрите ситуацию «Управление сбытовой деятельностью ЗАО «Новгородский хлебозавод» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

ЗАО «Новгородский хлебозавод» является производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, таких как пряники, печенье, баранки, сушки, вафли, вафельные конфеты и торты, восточные сладости, макароны и т.п. Ассортиментный перечень составляет более 150 наименований.

Предприятие обладает производственными цехами (макаронный, пряничнобараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательными подразделениями (администрация, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный отдел, АХО).

Анализ работы отдела сбыта предприятия

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, куда также входят транспортный отдел и отдел маркетинга. Штатный состав отдела сбыта следующий: начальник отдела; диспетчер по работе с магазинами города; старший оператор по работе с клиентами; оператор отдела сбыта; менеджер региональных продаж; менеджеры по работе с магазинами города (6 человек); региональные торговые представители (5 человек); кладовщики складов готовой продукции (4 человека); грузчики-экспедиторы отдела сбыта (10 человек). Итого численность отдела сбыта составляет 30 человек.

Каналы распределения продукции ЗАО «Новгородский хлебо-

завод»

1. Предприятие имеет три собственных фирменных магазина, осуществляющих розничную продажу. Один магазин находится при предприятии, остальные два – в районе города. Доставка в магазины осуществляется собственным автотранспортом предприятия.

2. Продукция предприятия также реализуется через магазины города. Доставка осуществляется автотранспортом предприятия посредством кольцевого развоза. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города и организует три рейса по городу: одна автомашина на два-три района города. Развозку продукции осуществляют грузчик и экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

3. Продукцию отгружают частным предпринимателям (самовывоз).

4. Продукция через региональных торговых представителей реализуется в близлежащих регионах. Доставка осуществляется в магазины автотранспортом предприятия. В обязанности региональных представителей входят сбор заявок с клиентов и контроль дебиторской задолженности, анализ региональных рынков сбыта.

5. Оптовые предприятия города, области и ближайших областей приобретают продукцию предприятия с целью последующей перепродажи. Этот канал распределения подразумевает самовывоз продукции.

6. Предусмотрены индивидуальные договоры с независимыми оптовиками о доставке продукции автотранспортом предприятия (вне зависимости от того, куда осуществляется доставка: в районе городской черты или за ее пределы). Например, предприятие осуществляет такую доставку в Московскую, Ивановскую, Владимирскую, Костромскую, Ярославскую и другие области.

Таким образом, предприятие имеет различные каналы товародвижения. Из них первые четыре канала наиболее затратные (содержание собственных магазинов, заработная плата их персонала, транспортные затраты на единицу продукции велики, так как доставка осуществляется маленькими партиями и др.).

Последние два канала имеют гораздо меньшие транспортные издержки не только за счет более крупных партий, но и за счет того, что большинство оптовиков берут на себя этот вид затрат. Од-

нако развитие этих каналов сбыта слабое. Причина этого кроется в недостаточном внимании к этим способам реализации готовой продукции руководства предприятия, следствием чего является отсутствие должного финансирования.

Среднемесячный объем реализации предприятия представлен в таблице.

Емкость рынка города составляет приблизительно 5,8 млн. руб. в месяц. Как видно из представленной таблицы, ЗАО «Новгородский хлебозавод» покрывает лишь небольшую часть этой потребности. Анализ деятельности менеджеров по городским продажам показал неэффективность их работы. Объемы реализаций предприятия по этому направлению возможно увеличить более чем на 50%. Однако для увеличения объемов сбыта существуют и другие препятствия: высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость); сильная конкуренция на рынке; несоответствие качества ее цене.

Таблица – Среднемесячный объем реализации предприятия

<i>Вид продажи</i>	<i>Объем реализации, млн руб.</i>	<i>Удельный вес, %</i>
Фирменная торговля в городе	0,4	6,2
Фирменная торговля в регионах	0,8	12,3
Торговые точки города, в том числе частные предприниматели	1,3	20
Оптовые посредники города	1,1	16,9
Оптовые посредники в регионах	2,9	44,6
ИТОГО	6,5	100

Анализ работы транспортного отдела предприятия

В обслуживании потребителей задействовано 14 машин грузоподъемностью 10; 5; 3; 1,5 т.

Анализ работы транспортного цеха показал следующие узкие места.

1. В сложившейся ситуации в рейс по городу отправляются в основном машины грузоподъемностью 5 т. Это достаточно большие машины, удобные для грузчиков при разгрузке продукции, однако имеющие большой расход топлива в условиях городской езды. При этом средний тоннаж одного рейса по городу вполне позволяет использовать машины грузоподъемностью 1,5 т, где разместится весь ассортимент и исключены пересортицы при погруз-

ке/разгрузке. Экономия на топливе при такой работе составит до 50%.

2. Покупка топлива водителями автотранспорта осуществляется за наличный расчет, что ведет к сложностям в контроле за расходами.

3. Автомашины предприятия (в основном крупнотоннажные) следуют из регионов порожние. Нет вариантов использования автотранспорта во время обратного следования.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте краткую характеристику хозяйственной ситуации, сложившейся в ЗАО «Новгородский хлебозавод».

2. Проанализируйте каналы распределения готовой продукции предприятия. Определите, какие каналы являются прямыми, а какие – косвенными; какие – одноуровневыми, а какие – многоуровневыми.

3. Проанализируйте данные об объемах реализации продукции предприятием. С учетом других имеющихся данных сделайте выводы о наиболее перспективном канале сбыта готовой продукции. Какие проблемы необходимо решить для развития этих каналов?

4. Подумайте и представьте список мероприятий, необходимых для реорганизации или модификации каналов распределения с целью повышения экономических результатов предприятия (снижение логистических затрат, увеличение объемов реализации и т.п.).

5. Ответьте на вопрос, будут ли необходимы мероприятия по расширению или сокращению штата коммерческой службы предприятия в условиях внедрения ваших предложений, а так же, как должен ставиться вопрос о финансировании, возможных рисках и информационных потоках.

8. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит назначение консультирования?

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование — это понятие:

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

6. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

7. Предметом консультирования являются:

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

8. Основной задачей консультирования являются:

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

9. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

10. Управленческое консультирование предполагает:

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

11. Компании привлекают консультантов по управлению для:

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

12. К консалтингу следует относиться:

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу. 35
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

13. Этические стандарты консультирования:

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

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

1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
- АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

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

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

16. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

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

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

19. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

20. Процесс консультирования:

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации. 36
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

21. : Кто является субъектом консультирования?

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

22. Объектами консультирования могут являться:

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

23. Консультант — это:

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуящий как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.

24. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

25. Эффективный консультант должен:

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

26. Одиночный консультант:

1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

27. Условием оказания консультационной помощи является:

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

28. Основным фактором производства консультационных услуг является:

1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков. 37

29. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

30. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?

1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.

31. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

32. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.

33. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

34. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.

35. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.

3. Корректировка предложений. 38

36. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

37. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

38. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

39. Что такое процессное консультирование?

1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

40. Экспертное консультирование — это:

1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.

41. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.

3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

42. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

44. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.

45. Организационные интервенции — это:

1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.

46. Обучающее консультирование предполагает:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании клиента. 40

47. К методам обучающего консультирования относятся:

1. Метод SWOT-анализа.
2. Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.

3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

48. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Обучающее консультирование:
 - а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
 - б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
2. Экспертное консультирование:
 - в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
 - г) Полное погружение участников в проблематику.
3. Процессное консультирование:
 - д) Экспресс-анализ ситуации.

49. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:

1. Менеджмент-консалтинг.
2. Организация производства.
3. Служба скорой помощи.
4. Управление-Сервис.

50. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

1. Созданием большого количества консультационных компаний.
2. Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

9. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и виды управленческого консультирования.
2. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
3. Профессиональные требования к консультанту.
4. Анализ проблем клиентской организации.
5. Обоснование решения о приглашении консультантов.
6. Понятие процесса управленческого консультирования.
7. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
8. Стадии и этапы управленческого консультирования.
9. Начало работы. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
10. Диагностирование.
11. Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез.
12. Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий.
13. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
14. Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией.
15. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
16. Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.
17. Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации.
18. Ассоциации консультантов.
19. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
20. Алгоритм поиска консультационной организации.
21. Техническое задание консультанту.
22. Анализ предложений консультантов.
23. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
24. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
25. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ.

26. Содержание завершающего консультационного отчета.
27. Системный подход к решению управленческих проблем.
28. Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
29. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
30. Оценка результатов консультирования.
31. Создание консультационной организации.
32. Экономика и стратегия консультационной организации.
33. Типы организационных структур консультационных организаций.
34. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации.
35. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации.
36. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
37. Характеристика российских консультационных организаций.
38. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
39. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.
40. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.
41. Структура консультационных услуг.
42. Критерии профессионализма консультанта.
43. Внешние и внутренние консультанты.
44. Анализ проблем клиентской организации.
45. Причины и основания для обращения к консультантам.
46. Организация внешнего консультирования.
47. Организация внутреннего консультирования.
48. Ассоциации консультантов.
49. Источники информации для поиска консультационной фирмы.
50. Выявление потенциальных консультантов.
51. Процесс выбора консультационной фирмы.
52. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
53. Критерии выбора консультантов фирмы.
54. Назначение технического задания.
55. Структура и содержание технического задания.
56. Модель технического предложения консалтинговой компании.

- 57. Анализ и оценка технического предложения.
- 58. Формы соглашений между клиентом и консультантом.
- 59. Структура и содержание контракта.
- 60. Принципы консультанта и заповеди клиента.
- 61. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
- 62. Модель процесса консультирования.
- 63. Экспертное консультирование.
- 64. Консультирование по проекту.
- 65. Консультирование по процессу.
- 66. Условия эффективного консультирования в управлении

10. ЛИТЕРАТУРА

Основная учебная литература

1. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — 5-238-00717-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81706.html>
2. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniyum.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24402.
3. Управленческое консультирование : учеб. пособие / М.М. Соколова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1037313>

Дополнительная учебная литература

1. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 212 с. — 978-5-394-02052-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60539.html>
2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2019. — 363 с. — 978-5-394-03243-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85734.html>
3. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе [Электронный ресурс] : монография / О. Ф. Киреева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2019. — 138 с. — 978-5-394-03374-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85378.html>

Рекомендуемые интернет сайты

– http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ – Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;
– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 НВ: Экономика, тренды и управление
- 2 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
- 3 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
- 4 Маркетинг. Менеджмент
- 5 Менеджмент в России и за рубежом
- 6 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 7 Управление проектами и программами
- 8 Экономика и менеджмент систем управления
- 9 Управленческий консалтинг
- 10 Экономика и предпринимательство

– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4
2. Становление и развитие управленческого консалтинга	5
3. Субъект и объект управленческого консалтинга.....	8
4. Виды и формы управленческого консалтинга.....	13
5. Процесс консультирования	15
6. Анализ методов и инструментов консалтинга	16
7. Консалтинг в различных областях управления	18
8. Тестовые задания	23
9. Вопросы к экзамену	33
ЛИТЕРАТУРА	36

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические рекомендации

Составитель: Ломакина Оксана Вячеславовна

Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.

Усл. печ. л. – 2,4. Уч.-изд. л. – 2,4.