

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I»

Гуманитарно-правовой факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

Управленческий консалтинг

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
Направление подготовки: **38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»**

«Муниципальное управление сельских территорий»

Программа подготовки – **академический бакалавриат**

Воронеж 2017

Михалева Т.А. Управленческий консалтинг: Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление: программа подготовки академический бакалавриат Муниципальное управление сельских территорий) / Т.А. Михалева. – Воронеж: ВГАУ, 2017 – 11 с.

Рецензент: д.э.н., профессор кафедры экономической теории и мировой экономики федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Пет-ра I» Н.В. Шишкина

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры управления и маркетинга в АПК (протокол № 10 от 17 апреля 2017 г.)

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании методической комиссии гуманитарно-правового факультета (протокол № 9 от 24 мая 2017 г.)

ВВЕДЕНИЕ

1. Цель изучения дисциплины состоит в том, чтобы дать знания о сущности, методах и принципах организации и ведения консалтинговой деятельности, как инструмента повышения эффективности управления на всех иерархических уровнях, а также для формирования практических навыков в правильной ориентации при подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучение сущности и содержания управленческого консалтинга, как фактора, способствующего повышению экономической эффективности организаций и улучшению социальных условий труда;

- изучение теоретических и практических основ управленческого консалтинга;

- овладение основными навыками по практическому консультированию и работе с консалтинговыми организациями.

Данная дисциплина относится к вариативной части (обязательные дисциплины).

2. Требования к уровню освоения дисциплины.

Дисциплина нацелена на формирование компетенций:

Компетенции		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Знать: - особенности принятия организационно-управленческих и экономических решений, методы выявления проблемных зон организационного процесса, основы использования инноваций в сфере управленческого консалтинга Уметь: - проводить анализ условий внешней и внутренней среды организации Иметь навыки: - анализа и оценки организационно-экономических изменений

ОПК-1	Владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные нормативные и правовые документы, встречающихся в консалтинговой деятельности; методы их сбора и подходы к анализу и оценке <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - собирать, отбирать и использовать необходимую информацию, в том числе нормативные и правовые документы и эффективно применять количественные методы их анализа <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систематизации, обоснования и представления аналитической информации
ОПК-2	Способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные этапы разработки и принятия управленческих решений <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применения методов оценки управленческих решений
ПК-3	Умением применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные экономические методы по управлению государственным имуществом <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принимать управленческие решения по бюджетированию консалтинговых процессов <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> подготовки консалтинговых проектов
ПК-5	Умением 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, должности муниципальной	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, подходы к распределению функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать и устанавливать взаимосвязи между функциональными единицами, разрабатывать план

	<p>службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях</p>	<p>организационных изменений Иметь навыки: - анализа и установления взаимосвязей между сотрудниками в организации, навыками формирования эффективных команд</p>
--	--	---

3. Цель методических рекомендаций - обеспечить обучающемуся оптимальную организацию процесса изучения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины включает посещение лекций, практических занятий по расписанию, самостоятельную работу обучающегося, а также прохождение текущего контроля знаний и промежуточной аттестации (защита курсовой работы и сдача экзамена).

1. УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой обучающихся всегда находится в центре внимания кафедры. Обучающимся необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, доступную в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>. Это позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы; - на отдельные лекции приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на «электронный почтовый ящик группы» (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции; - перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях. Не оставляйте «белых пятен» в освоении материала.

Учебная дисциплина включает следующие разделы.

Тема 1. Теоретические вопросы управленческого консалтинга. Консультирование как бизнес.

Сущность и содержание управленческого консалтинга. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности. Понятие консультационной деятельности и

консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консалтинга и основные этапы его развития.

Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консалтинга как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Тема 2. Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования.

Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов. Виды консультирования. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования.

Процесс консультирования. Консультационный проект. Подходы в консультировании. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.

Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Тема 3. Основные принципы управления консалтинговой деятельностью .

Общие понятия. Определение продукции. Определение базовых клиентов. Новая продукция и исследования. Размер и темп роста организации. Сотрудничество с коллегами.

Структурирование консалтинговых организаций. Правовые формы консалтингового бизнеса. Организационные структуры менеджмента-консалтинга и их характеристика. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы.

Управление консалтинговыми проектами. Подготовка к выполнению проекта. Основы консультирования.

Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств.

Оценка результатов консультирования. Эффективность и качество консультирования

Тема 4. Экономические основы консультирования

Платные и бесплатные услуги консультанта.

Факторы прибыльности консалтинговой компании. Себестоимость консалтинговых услуг . Ценовая политика . Формы оплаты консалтинговых услуг.

Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Оценка трудозатрат консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.

Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата.

График платежей.

Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.

Налогообложение консультационных услуг.

Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств и оценка эффективности консалтинговой деятельности.

Тема 5. Консультант-клиентские отношения

Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов консультирования и их характеристика.

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Причины приглашения консультантов и источники сопротивления при реализации консультационного проекта.

Этапы реализации консультационного проекта.

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.

Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Этические проблемы консультирования. Проблема зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.

Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing.

Определение сегмента рынка, оценка его объема. Разработка маркетинговой программы. Тактические приемы маркетинга.

Приемы маркетинга. Планирование маркетинговых мероприятий.

Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга. Разработка PR-кампании по продвижению консалтинговых услуг.

Этические аспекты конкуренции в области консультирования.

Профессиональные публикации как элемент маркетинга.

Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.

Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

Тема 7. Специфика экспертного и процессного консультирования.

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана.

Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.

Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.

Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Понятие процессного консультирования. Преимущества и ограничения процессного консультирования.

Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта.

Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами.

Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тема 8. Специфические инструменты консалтинговых услуг.

Коучинг как модель управленческого консультирования

Коучинг. Коучинг как особый стиль руководства. Специальные методы управленческого консультирования. Методы анализа и решения проблем управленческого консультирования: специализированные и универсальные методы.

Консультирование в управлении изменениями в развитии организации. Коучинг и методы работы с руководством организации. Коучинг как разновидность тренерской деятельности консультантов по управлению, особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача коуча. Коучинг как партнерское сотрудничество, модель взаимодействия коуча и клиента. Коуч как профессиональный коммуникатор. Консультирование по работе с персоналом. Организационные изменения в перспективе.

Тема 9. Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации

Сущность корпоративной культуры организации. Дискуссии вокруг этого понятия. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.

Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.

Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.

Методы диагностики корпоративной культуры Проблема диагностики корпоративной культуры. Анализ компонентов корпоративной культуры.

Кросс-культурный менеджмент. Модели корпоративной культуры организации. Корпоративная культура и особенности российского менталитета. Методы поддержания и изменения корпоративной культуры в организации. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации. Проектирование основных элементов корпоративной культуры. Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

Тема 10. Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения

Понятие «кадровый консалтинг» и его специфика. Рекрутинг, хэдхантинг, лизинг персонала. Кадровый аутсорсинг. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга и консалтинговая услуга. Корпоративный университеты: российский и зарубежный опыт. Ассесмент-центр. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Тимбилдинг (Team building): понятие и принципы, эффективность корпоративных тимбилдинговых программ.

Тема 11. Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию

Области совершенствования навыков консультирования. Возможные формы профессиональной переподготовки. Формы самообразования. Профессиональная периодика. Деятельность в профессиональных организациях. Лицензирование консультационной деятельности. Кодексы этики консультанта.

Тема 12. Опыт и перспективы развития управленческого консалтинга в АПК России

Потребность российских организаций в консультационных услугах. Уровень осведомленности российских менеджерах об управленческом консультировании.

Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

2. УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Рекомендации по подготовке к практическим занятиям Обучающимся следует: - приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию; - до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия; - при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно- правовые акты и материалы правоприменительной практики; - теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

В начале занятий следует задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения; - в ходе практического занятия необходимо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов; - на занятии важно доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю. Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющие письменного решения задач или не подготовившиеся к данному практическому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшейся на занятии. Обучающиеся, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положенные баллы за работу в соответствующем семестре.

3. УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины обучающимся предлагается перечень заданий для самостоятельной работы. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению. Обучающимся

следует выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения. С этой целью следует использовать следующие методические указания:

Михалева Т.А. Управленческий консалтинг: Методические указания по самостоятельной работе обучающихся (направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление: программа подготовки академический бакалавриат Муниципальное управление сельских территорий) / Т.А. Михалева. – Воронеж: ВГАУ, 2017 – 20 с.

4. ПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Целью текущего контроля знаний со стороны преподавателя является оценка качества освоения обучающимися данной дисциплины в течение всего периода ее изучения. К главной задаче текущего контроля относится повышение мотивации обучающихся к регулярной учебной работе, самостоятельной работе, углублению знаний, дифференциации итоговой оценки знаний.

Преподаватель, осуществляющий текущий контроль, на первом занятии доводит до сведения обучающихся требования и критерии оценки знаний по дисциплине. В целях предупреждения возникновения академической задолженности (либо своевременной ее ликвидации) преподаватель проводит регулярные консультации и иные необходимые мероприятия в пределах учебных часов, предусмотренных учебным планом.

При преподавании данной дисциплины предусматриваются следующие формы текущего контроля знаний: текущий контроль в форме индивидуальных опросов, текущий контроль в форме тестирования и собеседования с обучающимися.

Промежуточная аттестация проводится в форме защиты курсового проекта, сдачи экзамена.

Подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации происходит как в ходе отдельных аудиторных занятий, так и во время внеаудиторной работы.

Полное описание фонда оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в отдельном документе ФОС, доступном в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>.