

В.В. ДОРОФИЕНКО, А.М. ДЕДЯЕВА

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие



Донецк
2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы

В.В. ДОРОФИЕНКО, Л.М. ДЕДЯЕВА

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие
для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

*Рекомендовано Министерством образования и науки
Донецкой Народной Республики
(Приказ Министерства образования и науки
Донецкой Народной Республики от 5 февраля 2019 г. № 160)*

Донецк
2019

УДК 35.073.534:061.66(07)

ББК С88я73

Д69

*Рекомендовано Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики
(Приказ Министерства образования и науки
Донецкой Народной Республики от 5 февраля 2019 г. № 166)*

Рецензенты:

Л.А. Полонская – канд. экон. наук, доц. кафедры экономики и менеджмента ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Л.В. Файвишенко – канд. экон. наук, доц. кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

И.Ю. Беганская – д-р экон. наук, доц., зав. кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики».

Дорофиев В.В.

Д69 **Управленческое консультирование:** учебное пособие для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / В.В. Дорофиев, Л.М. Деяева. – 2-е изд., доп. – Донецк: ДОНАУиГС, 2019. – 256 с.

Рассматриваются теоретические и практические основы управленческого консультирования как формы бизнеса, раскрыты содержание и процедура коммуникаций между клиентом и консультантом, изложена методология процесса консультирования, указаны особенности экспертного, процессного и обучающего консалтинга.

Предлагаемое издание соответствует государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерских программ «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление», «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса».

Предназначено для студентов магистратуры, аспирантов, специалистов и практикующих консультантов.

УДК 35.073.534:061.66(07)

ББК С88я73

© Дорофиев В.В., Деяева Л.М., 2019

© ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8
<i>Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности</i>	8
1.1. Особенности управленческого консультирования	8
1.2. Технология управленческого консультирования.....	16
1.3. Возникновение, современное состояние и перспективы развития консалтинга	21
<i>Выводы по теме</i>	31
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	32
<i>Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к ним</i>	34
2.1. Критерии профессионализма консультанта	34
2.2. Внутренние и внешние консультанты	37
2.3. Принятие решения о приглашении консультантов	50
<i>Выводы по теме</i>	53
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	55
<i>Тема 3. Виды управленческого консультирования</i>	57
3.1. Формы и типы консалтинга.....	57
3.2. Классификация консалтинговых услуг.....	59
3.3. Характеристика видов управленческого консультирования	64
<i>Выводы по теме</i>	81
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	82
Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ 83	
<i>Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)</i>	83
4.1. Ассоциации консультантов	83
4.2. Источники информации.....	88
4.3. Определение потенциальной консультационной фирмы	92
<i>Выводы по теме</i>	99
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	101

Тема 5. Техническое задание клиента консультационной фирме.....	103
5.1. Приглашение к участию в конкурсе (тендере).....	103
5.2. Назначение технического задания.....	105
5.3. Структура и содержание технического задания	109
<i>Выводы по теме</i>	114
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	115
Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм и критерии отбора.....	116
6.1. Структура и содержание предложений консультационных фирм.....	116
6.2. Оценка предложений консультационных фирм	121
6.3. Оплата труда консультантов	127
<i>Выводы по теме</i>	135
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	136
Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	138
7.1. Формы соглашений между клиентом и консультантом.....	138
7.2. Договор на предоставление консультационных услуг.....	143
7.3. Модели и методы консультирования	145
<i>Выводы по теме</i>	161
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	162
Тема 8. Процесс консультирования и контроль хода реализации консультационного проекта	164
8.1. Процесс консультирования: основные стадии и этапы.....	164
8.2. Организация выполнения работ по консультированию.....	182
8.3. Эффективность консультационной деятельности	188
<i>Выводы по теме</i>	196
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	197
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	199
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	203
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	205
ГЛОССАРИЙ	219
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	231
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	233
ПРИЛОЖЕНИЯ	238

ВВЕДЕНИЕ

Важным фактором формирования конкурентных преимуществ организации является консалтинговая деятельность, которая открывает новые возможности для субъектов рынка, позволяет выработать практические рекомендации и помогает реализовать основные направления её деятельности. Мировая практика выделяет управленческое консультирование в качестве самостоятельного направления бизнеса на рынке консультационных услуг. Изучение организации управленческого консультирования приобретает большое значение, является актуальным.

Динамика современного рынка требует от предприятий достижения высоких результатов в короткие сроки, профессиональной разработки и внедрения эффективных инноваций. Для этого важно не только проводить технологические и административные преобразования, системный анализ рыночной ситуации, оценку инновационного потенциала, используя доступную информацию различных сторон деятельности, но и заниматься процессами оптимизации, реорганизации, совершенствования систем управления, стратегического планирования.

Стремясь сохранить свою конкурентоспособность, предприятия вынуждены реагировать на непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта, используя те ограниченные ресурсы, которыми они обладают. Когда предприятие не может самостоятельно справиться с появившимися перед ним проблемами, требуется помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

В связи с этим значительно возрастает роль управленческого консультирования, основная цель которого заключается в осуществлении диагностики проблем и обеспечении предпринимателей новыми знаниями для их решения, повышения эффективности управления бизнесом.

Управленческое консультирование — это вид профессиональной деятельности, в ходе которой квалифицированные консультанты на основе

исследований и анализа организации-клиента предоставляют объективные, научно обоснованные рекомендации, направленные на решение проблем и развитие потенциала организации.

В настоящее время рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике значительно сократился. Деятельность консалтинговых организаций не урегулирована на законодательном уровне. Нет специального закона, определяющего понятия, сущность, принципы консалтинга и ответственность консультантов. Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования являются: Конституция ДНР, законы «О налоговой системе», «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности», «О таможенном регулировании в ДНР» и др.

Изучение дисциплины «Управленческое консультирование» будет способствовать формированию у студентов профессиональных компетенций, позволяющих на основе методов диагностики внутренних подсистем и изучения факторов внешней среды оценивать их влияние на функционирование организаций.

Изучение дисциплины «Управленческое консультирование» нацелено на решение следующих задач:

- получить представление о состоянии, проблемах и перспективах использования организациями услуг профессиональных консультантов;
- углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- развить имеющиеся у студентов творческие способности, перспективное мышление, стремление к исследовательской деятельности, умение мотивировать научный и новаторский подход к анализу предложений консультантов (консультационных фирм);
- выработать у студентов навыки проведения практических исследований, анализа проблемных ситуаций при разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

Целью данного учебного пособия является закрепление студентами знаний и помощь в усвоении навыков, полученных в ходе посещения лекционных и практических занятий, изучения литературных источников в сфере управленческого консультирования. Изучение дисциплины «Управленческое консультирование» требует знаний и умений, полученных студентами при изучении курсов: «Теория организации», «Менеджмент организаций», «Теория статистики», «Управление изменениями», «Экономико-математические методы в менеджменте». Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управленческое консультирование», необходимы для освоения компетенций, формируемых учебными дисциплинами «Теория организаций и организационное поведение», «Методы исследования в менеджменте», «Методы и модели принятия решений».

Учебное пособие не только формирует научное представление о консультационной деятельности, но и содержит практические рекомендации по методологическому обеспечению, организации и планированию.

Учебное пособие состоит из двух разделов, включающих восемь тем.

Логика построения учебного пособия предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием развития, роли, значения и методологии исследовательской деятельности в управленческом консультировании. В краткой, обобщённой форме рассматриваются типология консультирования, этапы процесса консультирования, специфические методы диагностики проблем клиентов, партнёрские отношения «консультант – клиент», маркетинговые подходы, наиболее эффективные при изучении курса управленческого консультирования.

Пособие содержит основные теоретические положения по предложенным темам, контрольные вопросы и задания, тестовые задания, словарь основных терминов дисциплины и библиографический указатель. Эффективное использование дидактического и библиографического аппарата учебного пособия будет способствовать более глубокому изучению и усвоению теоретического материала при подготовке к семинарским занятиям.