

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра системного анализа и управления  
в медицинских системах

## **КОНСАЛТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим работам  
для студентов направления 12.04.04  
«Биотехнические системы и технологии»  
(магистерская программа «Интеллектуальные системы управления  
в здравоохранении»)



Воронеж 2021

УДК 681.3(07)

ББК 30я7

Составитель: В.О. Родионова

Консалтинг в здравоохранении: методические указания к практическим работам для студентов направления 12.04.04 «Биотехнические системы и технологии» (магистерская программа «Интеллектуальные системы управления в здравоохранении») / ФГБОУ ВО "Воронежский государственный технический университет"; сост. В.О. Родионова – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. – 15 с.

Приводятся темы и задачи для подготовки и проведения практических работ по курсу «Консалтинг в здравоохранении».

Предназначены для студентов 1-го курса направления 12.04.04 «Биотехнические системы и технологии» (профиль «Менеджмент и управление качеством в здравоохранении»).

Библиогр.: 3 назв.

УДК 681.3(07)

ББК 30я7

Рецензент – д-р техн. наук, проф. Е. Н. Коровин

Печатается по решению учебно-методического совета Воронежского государственного технического университета

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к практическим работам предназначены для студентов очной и заочной форм обучения по направлению 12.04.04 «Биотехнические системы и технологии магистерская программа «Интеллектуальные системы управления в здравоохранении», изучающих курс «Консалтинг в здравоохранении» магистратуры, основной задачей которых является применение основных категорий консалтинга в практической деятельности и в области современного управления, формирование у магистров научного представления об управлении, как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, этапах и путях его становления и развития в России и за рубежом.

Выполняя практические работы, студент овладевает теоретическими основами товарного консультирования; закрепляет методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения; определяет потребность и формы управленческого консультирования; изучает требования к образованию и опыту профессиональной деятельности консультанта; выявляет экономические факторы консультационной деятельности; вырабатывает навыки по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины. В процессе выполнения практических работ обучающийся систематизирует и закрепляет полученные теоретические знания, развивает интеллектуальные и профессиональные умения, формирует элементы компетенций будущих специалистов в сфере здравоохранения. Компетентность включает помимо профессиональных знаний и умений, такие качества как способность к сотрудничеству, инициативность, к работе в команде, коммуникативные способности, находить правильные решения из сложившейся ситуации, осуществлять поиск, анализ и оценку информации.

Практические занятия по дисциплине «Консалтинг в здравоохранении» проводится в форме проблемно-ориентированной дискуссии, обсуждения темы текущего занятия, разбор ситуационных задач под контролем преподавателя.

Программой дисциплины «Консалтинг в здравоохранении» предусматривается выполнение 5 практических работ, направленных на формирование общих компетенций.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

### СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

**Цель занятия:** овладеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью учреждения здравоохранения и повышения экономической устойчивости в кризисных ситуациях.

**Теоретический минимум.** Управленческий консалтинг как сфера бизнеса — одна из наиболее закрытых и малопонятных отраслей для непрофессионалов. Несмотря на кажущуюся простоту выработки советов для управленцев, специалистам до сих пор не удается прийти как к общему, так и к более или менее четкому определению продуктов управленческого консультирования и к пониманию его границ. Еще более трудную задачу представляет собой оценка его реальной эффективности. Экономический эффект предлагаемых советов часто проявляется лишь со временем, его трудно отделить от последствий других воздействий. Тем не менее различные промышленные структуры и финансовые институты мира ежегодно выделяют десятки миллиардов долларов на услуги внешних консультантов по управлению. Оборот рынка консалтинговых услуг стремительно растет, а его клиентов вряд ли можно упрекнуть в расточительности, отсутствии здравого смысла или в альтруизме.

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. В это время появляются первые фабрики и происходят связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень общения в производственной сфере делает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

Постоянный поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логика развития организационной науки и практики привели к возникновению первых профессиональных фирм по управленческому консалтингу, которые начали возникать сравнительно недавно — в 20-е гг. XX в.

Реальное же становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 1950-е гг. С тех пор она развивается необычайно быстрыми темпами, обгоняя многие как более старые, так и возникшие со-

всем недавно отрасли экономики. Вместе с тем оценка масштабов и динамики развития мировой консалтинговой индустрии до сих пор является весьма непростым делом, поскольку эксперты никак не могут договориться о том, как определять ее границы.

**Задание 1:** Проанализируйте ситуацию.

Специалисты отмечают, что самые узкие дефиниции управленческого консалтинга включают туда только деятельность легендарной McKinsey & Company («МакКинзи энд компани») и ее конкурентов по стратегическому консультированию, таких, как Bain («Бэйн»), Boston Consulting Group («Бостон Консалтинг групп») и ряда других. К ним часто причисляют и старейшую консультационную фирму Arthur D. Little («Артур Д. Литтл»). Однако стратегический консалтинг — не единственная сфера интересов и деятельности подобных фирм. Формирование управленческого консультирования как самостоятельной индустрии начиналось с решения классических проблем стратегического менеджмента, различных аспектов корпоративной стратегии, проведения стратегических исследований рынка, планирования крупных организационных преобразований.

С одной стороны, становление этой сферы бизнеса было основано на выявлении и описании различных методов и принципов консультирования. С другой — предприниматель должен был сам почувствовать неудовлетворенность своим положением и желание совершенствовать свои дела и методы управления. Впервые благоприятные условия для этого возникли в связи с зарождением научного управления во второй половине XIX в.

Консультирование на основе теории научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов — экспертами по эффективности. В начале XX в. область деятельности консалтинга расширилась. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы. В 1914 г. В Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований BOOZ, Allen & Hamilton («Буз-Аллен энд Гамилтон»). Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам — McKinsey & Company и A.L. Kearney (А.Т. Карни).

Вопросы для обсуждения.

1. Когда зародился управленческий консалтинг?
2. Что такое «золотые годы» консалтинга?
3. Какие международные объединения консультантов существуют?

**Задание 2:** Проанализируйте ситуацию.

Как правило, чем крупнее предприятие, тем быстрее руководитель осознает, что по вопросам стратегического планирования и оргразвития необходимо обратиться к консультантам. Этот вывод следует из структуры выручки по двум сегментам консалтингового рынка. Из опрошенных журналом «Эксперт» семи международных консалтинговых компаний пять назвали услуги по стратегическому планированию и оргразвитию приоритетными в своей деятельности. Доля их выручки в России по этому направлению в 2000 г. варьировалась от 30% у Accenture до 100% у McKinsey. Что касается компаний, имеющих чисто российские корни, то у них на стратегическое планирование и оргразвитие приходилось только 15% от совокупной выручки.

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
2. Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2**

### **СПЕЦИФИКА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ И ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Цель занятия:** сформировать основные навыки управленческого консалтинга; усвоить в каком направлении происходила эволюция категории «управленческий консалтинг»; овладеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

**Теоретический минимум.** В соответствии со знаниями, умениями и опытом происходит определенная специализация консультантов. Принято прежде всего выделять консультантов-универсалов (их иногда называют дженералистами) и консультантов-специалистов. Универсалы, имея широкое

образование и круг интересов, способны изучать глобальные проблемы, выходящие за узкие рамки предметного деления. Они стремятся подойти к проблеме с общих позиций и применить свои знания в специфической предметной области. Специалисты, обладая большими знаниями и опытом решения проблем в узкой предметной области, осуществляют свою деятельность по решению проблем, исходя из стандартных процедур и методик, сложившихся в изучаемой области.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов. Внешние — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров. Внутренние — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Профессия консультанта основана на двух навыках — умении проводить анализ и умении на основе этого анализа выработать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.

Несомненное достоинство внутренних консультантов: они хорошо знают свою организацию, им нет необходимости тратить время на подробное ознакомление с деталями решаемой проблемы. Однако есть целый ряд отрицательных моментов в их использовании:

- им надо платить постоянную зарплату и тратить деньги на их обучение;
- деятельность внутренних консультантов не подвергается критике со стороны, и их ошибки редко обнаруживаются;
- у внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;
- их положение может привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода;
- внутреннему штату может не хватать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты — это независимые от клиента консалтинговые компании. Их основные преимущества перед внутренними консультантами — независимость во взглядах и действиях, а также передовые знания и навыки. Их преимущества таковы:

- внешние консультанты приглашаются на определенный период для решения конкретной проблемы;
- в условиях отсутствия собственных специалистов в данной области внешние консультанты рассматриваются как специалисты, способные решить проблему;

- привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы;
- обладая необходимой методологической базой, они обеспечивают системный подход к проведению аналитических работ;
- внешние консультанты дают относительно беспристрастный анализ, так как не зависят от руководителя предприятия и от бизнеса компании, не связаны какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации;
- внешние консультанты владеют большим количеством предварительной информации, обладают большим опытом в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям;
- компания не имеет обязательств по отношению к приглашенным консультантам по окончании консультирования.

К недостаткам можно отнести:

- недостаточное количество информации о компании;
- отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов;
- использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации;
- возможность ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг;
- продавая время и рабочий потенциал своих сотрудников, внешние консультанты, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли.

**Задание.** Проанализируйте ситуацию.

Специфику работы любого консультанта, в том числе и в сфере управленческого консультирования, хорошо иллюстрирует пример, приводимый Брайаном Трейси. Он рассказывает, что как-то на одной атомной электростанции столкнулись с серьезной проблемой — необходимо было выяснить и устранить причину снижения объема выработки электроэнергии и уменьшения производительности всего процесса. Проблема оказалась слишком трудной для инженеров станции, они так и не смогли определить, в чем причина сбоев.

Решили пригласить одного из ведущих специалистов в области строительства атомных электростанций в надежде, что он сможет выявить истинную причину. Консультант прибыл, надел белый халат и приступил к работе,

вооружившись планшетом. Следующие два дня он ходил по станции, изучая приборы и снимая показания в машинном зале, делал пометки и производил вычисления.

В конце второго дня он залез на лестницу, достал из кармана черный маркер и на одном из приборов поставил огромный черный крест. «В нем вся проблема, — пояснил специалист. — Отремонтируйте или замените аппарат, подсоединенный к этому измерительному прибору, и проблема будет решена».

После этого он снял свой белый халат, сел в машину, отправился в аэропорт и улетел домой. Инженеры разобрали аппарат и обнаружили, что именно из-за него и происходили сбои. Аппарат вскоре отремонтировали, и станция вновь заработала на полную мощность.

Неделю спустя директор АЭС получил от консультанта чек на 10 тыс. долл. «за оказанные услуги». Директор был крайне удивлен размером суммы, несмотря на то что оборудование стоило несколько миллиардов долларов, а нарушения работы приносили колоссальные убытки. В конце концов, рассудил менеджер, консультант приехал, покрутился пару дней, поставил большой крест на приборе и уехал обратно. По мнению директора, 10 тыс. долл. — сумма, слишком большая для подобной работы.

Директор написал консультанту письмо следующего содержания: «Мы получили Ваш чек. Не могли бы Вы перечислить по пунктам, за что конкретно Вы просите такую сумму? Такое впечатление, что Вы всего лишь поставили крест на одном-единственном приборе. Десять тысяч долларов — слишком высокая стоимость для такого объема работы».

Несколько дней спустя директор получил новый чек. Там было написано: «Рисование креста на одном приборе — 1 доллар. Знание того, на каком именно приборе поставить крест, — 9999 долларов».

Из этого примера видно, какими профессиональными чертами должен обладать консультант:

- 1) он имеет определенный специфический статус;
- 2) в рамках рыночных отношений он использует свои знания и интеллект как товар;
- 3) в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;
- 4) в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации;
- 5) консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Вопросы для обсуждения.

1. Опишите основные виды профессиональных услуг.
2. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.
3. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3**

#### **КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА**

**Цель занятия:** узнать по каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО и как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги.

**Теоретический минимум.** Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. Именно поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы.

Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

На основе предварительного обследования организации консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Помощь консультанта может быть использована также для организации эффективных систем принятия решений и контроля, управления информацией, в том числе системы принятия решений, мобилизуемой при работе в кризисных ситуациях. В настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение. Тем самым деятельность консультанта способствует созданию достаточно устойчивой и гибкой основы, позволяющей организации работать максимально эффективно и продуктивно.

Консультант может также оказывать эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, разработки инвестиционных проектов, приобретения новой компании или слияния нескольких компаний, согласования различных финансовых систем, определения реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д. При оценке эффективности инвестиционного проекта, как правило, консультанты не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и их прогнозом, а дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению, структурной реорганизации и др. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя для заинтересованных сторон информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений.

Максимальную актуальность в современных условиях приобретает для предприятия консалтинг в области информационных технологий и информационных услуг, разработка и внедрение информационных систем.

Немаловажным моментом в деятельности предприятия является решение вопросов, связанных с разработкой маркетинговой политики, создания и поддержания его имиджа. Обостряющиеся конкурентные отношения не позволяют не обращать внимания на потребности и запросы потенциальных клиентов и потребителей товаров и услуг. Актуальным становится расчет перспективности той или иной продукции или вида деятельности.

**Задание.** Проанализируйте ситуацию.

Из российской практики организационного консалтинга Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях

участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами. ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации.

Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

Вопросы для обсуждения.

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).

2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?

3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4**

### **ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ**

**Цель занятия:** разработать критерии выбора консультационной фирмы.

#### **Теоретический минимум.**

Сам процесс выбора консультационной фирмы состоит из таких этапов:

1. Разработка технического задания (далее ТЗ).

2. Составление списка консультационных фирм (10 – 15 фирм).
  3. Формирование окончательного списка (критериями здесь выступают: имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение).
  4. Выбор консультационной фирмы:
    - приглашение к участию в конкурсе;
    - анализ предложений консультационных фирм;
    - оценка деловых и личностных качеств консультантов;
    - принятие решения по подведению итогов конкурса;
    - разработка варианта контракта.
- Задание.** Разработайте критерии выбора консультационной фирмы (консультанта) в зависимости от организационно-правовой формы.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

### МЕТОДЫ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

**Цель занятия:** определить сущность реинжиниринга бизнес-процессов и описать суть бенчмаркинга.

**Задание.** Проанализируйте ситуацию.

Рассмотрим пример из книги Хаммера и Гампи. В начале 1980-х гг., когда американская автомобильная промышленность находилась в депрессии, руководство компании Ford решило среди других реформировать отдел кредиторской задолженности в поисках возможностей для сокращения издержек. Кредиторской задолженностью только в Северной Америке занимались более 500 человек. Руководство полагало, что путем рационализации процессов и установки новых компьютерных систем можно будет снизить число сотрудников примерно на 20%.

Энтузиазм прошел, как только специалисты Ford проанализировали работу компании Mazda. В то время как Ford пытался уменьшить численность сотрудников до 400, отдел кредиторской задолженности в Mazda состоял из пяти человек. Разница в цифрах была потрясающей. Даже принимая во внимание меньший размер Mazda, выходило, что отдел кредиторской задолженности в Ford примерно в пять раз больше чем нужно. Специалисты Ford понимали, что дело тут не в производственной гимнастике, не в пении гимна компании и не в низких учетных ставках в Японии.

Руководство Ford переформулировало задачу: отдел кредиторской задолженности должен был справляться со своими обязанностями при уменьшении числа служащих не на сотню, а на несколько сотен. Затем начались мероприятия по ее осуществлению. Прежде всего руководство проанализи-

ровало существующую систему. После того как отдел закупок выписывал заказ, его копия направлялась в отдел кредиторской задолженности.

Позднее, когда отдел входного контроля получал материалы, копия документа о получении также направлялась в отдел кредиторской задолженности. Тем временем сам отдел кредиторской задолженности получал счет от поставщика.

Задача отдела, таким образом, состояла в том, чтобы сличить заказ, документ о получении и счет. Если документы соответствовали один ; другому, отдел осуществлял платеж.

Больше всего времени, однако, тратилось на расхождения, когда заказ, документ о получении и счет имели различия. В таких случаях служащий отдела кредиторской задолженности обязан был выявить причину расхождения, задержать платеж, написать несколько документов — таким образом, работа замедлялась.

Один из способов улучшить состояние вещей — помочь служащему быстрее выявить причину несоответствия. Однако лучший выбор — вообще предотвратить расхождения. Чтобы этого добиться, в Ford ввели «обработку без счетов». Теперь, когда отдел закупок дает заказ, информация о нем вводится в базу данных. Копии заказа никому не посылаются. Когда товар прибывает на разгрузку, приемщик проверяет базу данных, чтобы выяснить, соответствует ли этот товар какому-либо неисполненному заказу. Если да, производится приемка, сведения о которой также заносятся в базу данных; если нет, заказ просто возвращается поставщику.

Для Ford оказались недостаточными скромные приросты, которые планировались первоначально. Компания выбрала радикальные изменения и достигла значительного улучшения — количество сотрудников уменьшилось на 75%, а не на 20%, как прогнозировалось ранее. Поскольку теперь не существует разночтений между финансовым и материальным учетом, входной контроль значительно проще, а финансовая информация — точнее.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления — отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Вопросы для обсуждения.

1. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Сравните реинжиниринг с другими методами реструктуризации.
3. Определите те виды поддержки, которые могут оказать руководители предприятия процессу реинжиниринга.

4. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?

5. Опишите суть бенчмаркинга.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Текст]: учебник/А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. - М.: Дашков и Ко, 2020. — 210 с.

2. Калянов, Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Текст]: учебник для вузов / Г.Н. Калянов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2016. - 210 с.

3. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование [Текст]: учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 162 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                 | 3  |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1.....  | 4  |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2.....  | 6  |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3.....  | 10 |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4 ..... | 12 |
| ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5.....  | 13 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 15 |

# КОНСАЛТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим работам  
для студентов направления 12.04.04  
«Биотехнические системы и технологии»  
магистерская программа «Интеллектуальные системы управления в  
здравоохранении» всех форм обучения

Составитель:  
Родионова В.О.

Редактор  
Кулакова Н.В.

Подписано в печать \_\_.\_\_.\_\_\_\_.  
Формат 60×84/16. Бумага для множительных аппаратов.  
Усл. печ. л. \_\_. Тираж \_\_ экз. Зак. №

ФГБОУ ВО "Воронежский государственный технический университет"  
394026 Воронеж, Московский просп., 14

Участок оперативной полиграфии издательства ВГТУ  
394026 Воронеж, Московский просп., 14