

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.  
“28” июня 2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000111840)**

Управленческий консалтинг

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Финансовый менеджмент

Форма обучения заочная

(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	КСР, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
10	2	72	6	4	0	0	62	0	Зч
Итого	2	72	6	4	0	0	62	0	

Москва  
2018

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Разделы рабочей программы**

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### **Приложения к рабочей программе дисциплины**

- Приложение 1. Аннотация рабочей программы  
Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС НИУ МАИ, разработанного на основе ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

---

Авторы программы:

Романенко Н.Ю.

---

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

---

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

---

---

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Управленческий консалтинг является достижение следующих результатов освоения(РО):

№	Шифр	Результат обучения
1	В-43 (ПК-3)	Владеть навыками анализа внутренней и внешней среды организации и выявления ее влияния на разрабатываемую стратегию
2	3-5 (ОК-12)	Знать правовые и нравственно-этические нормы в сфере профессиональной и социальной деятельности
3	У-42 (ПК-3)	Уметь выявлять ключевые факторы успеха организации в конкурентной борьбе
4	32 (ДПК2)	Знать базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги; экономические и юридические аспекты оказания финансовых и консультационных услуг
5	У1 (ДПК2)	Уметь обобщать результаты и аргументировать выводы;
6	У2 (ДПК2)	Уметь собирать достоверную информацию и проводить аналитически процедуры
7	В1 (ДПК2)	Способен применять основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

№	Шифр	Компетенция
1	ОК-12	Готовность осуществлять свою деятельность в различных сферах общественной жизни с учетом принятых в обществе морально-нравственных и правовых норм, соблюдать принципы профессиональной этики, исполнять свой гражданский и профессиональный долг, руководствуясь принципами законности и патриотизма, способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
2	ДПК 2	Способен осуществлять финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг
3	ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Управленческий консалтинг является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

№	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1	Основы банковского дела	Итоговая гос. аттестация
2	Правоведение	Преддипломная практика
3	Оценка бизнеса	
4	Институциональная экономика	
5	Аудит	
6	Стратегический менеджмент	
7	Производственная практика 2	

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единицы(ы), 72 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	КСР	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Управленческий	Консалтинг, как элемент	4	2	0	0	28	34	72

консалтинг	инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса							
	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	2	2	0	0	34	38	
<b>Всего</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

### 3.1.Содержание (дидактика) дисциплины

*В разделе приводится полный перечень дидактических единиц, подлежащих усвоению при изучении данной дисциплины.*

- 1. Особенности консалтингового процесса
- 2. Качество консалтинговых услуг
- 3. Ценообразование на консалтинговые услуги
- 4. Стадии процесса консультирования
- 5. Реинжиниринг
- 6. Аутсорсинг
- 7. Реинжиниринг бизнес-процессов
- 8. Бенчмаркинг
- 9. Концепция «Шесть сигм»
- 10. Коучинг
- 11. Взаимоотношения консультант-клиент
- 12. Роль консультанта
- 13. Специфика маркетинга консалтинговых услуг
- 14. Управление знаниями
- 15. Особенности малого бизнеса и консалтинг

### 3.2.Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции	Дидакт. единицы
1	1.1.Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	1, 2, 3, 4, 12, 15
2	1.2.Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	2	Консалтинговый процесс и методы анализа и решения проблем	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14

<b>Итого:</b>	<b>6</b>		
---------------	----------	--	--

### 3.3.Содержание лекций.

#### 1.1.1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса (АЗ: 4, СРС: 8)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Определение консалтинга. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг. Когда же возникает потребность в услугах консультанта. Качество консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Возникновение управленческо-го консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Возникновение управленческого консультирования в России. Появление черт зрелости. Проблемы в развитии консалтинга в России. Приоритеты спроса на российский консалтинг. Фабрика консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов.

#### 1.2.1. Консалтинговый процесс и методы анализа и решения проблем (АЗ: 2, СРС: 4)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Стадии процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия. Диагностика. Разработка решений. Внедрение решений. Послепроектная стадия. Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм». Коучинг

### 3.4.Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия	Дидакт. единицы
1	1.1.Консалтинг , как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	2	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	1, 2

2	1.2.Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	2	Процесс консультирования	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
<b>Итого:</b>		<b>4</b>		

### 3.5.Содержание практических занятий

### **1.1.1. Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса (А3: 2, СРС: 2)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Прикрепленные файлы:** Практическое занятие 1.docx, Рекомендуемые темы рефератов 1.docx

**Описание:** I. Обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы:

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.
  9. Возникновение управленческого консалтинга в мире.
  10. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике.
  11. Возникновение управленческого консалтинга в России.
  12. Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе.
- II. Обсуждение рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
- II. Выполнение заданий, обсуждение выводов по выполненным заданиям.

### **1.2.1. Процесс консультирования (А3: 2, СРС: 6)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Прикрепленные файлы:** Практическое занятие 1, 2 раздел.docx, Рекомендуемые темы рефератов 1, 2 раздела.docx

**Описание:** I. Обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы:

1. Знакомство: начальные контакты, предварительная диагностика проблемы, постановка задачи, стратегия и план проекта, предложение клиенту, консультационный контракт.
2. Диагностика: концептуальная основа диагностики, диагностика целей и проблем, определение необходимых факторов, источники информации и методы сбора данных, анализ данных, обратная связь с клиентом.
3. Планирование действий: поиск возможных решений, проработка и оценка альтернатив, предоставление плана действий клиенту.
4. Внедрение: роль консультанта во внедрении, планирование и контроль внедрения, обучение и развитие персонала клиента.
5. Тактика внедрения изменений: понимание природы изменений, подходы организаций к изменениям, способы обеспечения поддержки перемен, управление конфликтом, структура и методы изменений, поддержка и контроль новой практики.
6. Завершение: время ухода, оценка, поддержка, итоговый отчет.
7. Понятие метода консультирования. Классификация методов консультирования.
8. Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта.
9. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST-анализ, ПРиМ анализ, методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.

10. 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.

11. Методы групповой работы.

II. Обсуждение рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.

II. Выполнение заданий, обсуждение выводов по выполненным заданиям.

### 3.6.Лабораторные работы

№ п/п	Раздел дисциплины	Наименование лабораторной работы	Объем, часов	Дидакт. единицы
Итого:				

### 3.7.Содержание лабораторных работ

### 3.8.Контроль самостоятельной работы (КСР)

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема КСР
Итого:			

### 3.9.Содержание КСР

### 3.10.Курсовые работы и проекты по дисциплине

### 3.11.Промежуточная аттестация

1.

Прикрепленные файлы: Вопросы к зачету.docx

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.

Вопросы для самостоятельной работы по темам:

№ п/п	Раздел дисциплины	Вопросы для самостоятельной работы
1	Консалтинг, как элемент	Становление и развитие управленческого консалтинга



	инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	
2	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	Процесс консультирования
3	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	Управленческие коммуникации

Задания для самостоятельной работы обучающихся:

№ п/п	Раздел дисциплины	Задания для самостоятельной работы
1	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	Задание 1. Подготовьте презентацию на тему: «История развития консультационных услуг»
2	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	Задание 2. Подготовьте презентацию по основным группам консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.
3	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	Представить весь консалтинговый процесс (этапы, стадии, процедуры) в виде схемы.
4	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	Разработать проектное задание на консалтинговые услуги от какой-либо организации
5	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	Посмотреть художественный фильм «Хвост виляет собакой» о работе консультанта.

## **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;
2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;

#### 4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи
81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
1	ОК-12	Готовность осуществлять свою деятельность в различных сферах общественной жизни с учетом принятых в обществе морально-нравственных и правовых норм, соблюдать принципы профессиональной этики, исполнять свой гражданский и профессиональный долг, руководствуясь принципами законности и патриотизма, способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности	Лекции: 1. Консалтинговый процесс и методы анализа и решения проблем.

2	ДПК 2	Способен осуществлять финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	Знать базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги; экономические и юридические аспекты оказания финансовых и консультационных услуг Уметь обобщать результаты и аргументировать выводы; Уметь собирать достоверную информацию и проводить аналитические процедуры Способен применять основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах Семестр - 10
3	ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;	Владеть навыками анализа внутренней и внешней среды организации и выявления ее влияния на разрабатываемую стратегию Уметь выявлять ключевые факторы успеха организации в конкурентной борьбе Семестр - 10

### Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	6	Нужен ли нам консультант?
2	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	6	Деловая игра участникам которой необходимо анализировать возникающие ситуации и принимать рациональные на их взгляд решения
3	Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	6	Тесты
4	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	2	Деловая игра направленная на развитие навыков управления и формирования управленческой команды.
5	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	2	Деловая игра
6	Процесс консультирования и методы и инструменты консалтинга	20	Типовые задания к разделу 1
<b>Итого:</b>		<b>42</b>	

### Содержание типовых заданий

### **1.1.1. Нужен ли нам консультант?(СРС: 6)**

**Тематика:**

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Типовое задание 1.docx

### **1.1.2. Деловая игра участникам которой необходимо анализировать возникающие ситуации и принимать рациональные на их взгляд решения(СРС: 6)**

**Тематика:** Предложить стратегию вывода компании на Российский рынок туристических услуг VIP уровня

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Деловая игра 1.docx

### **1.1.3. Тесты(СРС: 6)**

**Тематика:**

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Тест 3.docx, Тест 4.docx, Тест 5.docx

### **1.2.1. Деловая игра направленная на развитие навыков управления и формирования управленческой команды.(СРС: 2)**

**Тематика:** Цели практической работы: игра должна научить студентов правильно проводить консалтинговые работы и разрабатывать имидж корпоративных организаций.

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Деловая игра.docx

### **1.2.2. Деловая игра (СРС: 2)**

**Тематика:** Деловая игра направлена на развитие навыков работы в коллективе, и публичного выступления, презентации своих разработок, развитие творческие способности, а главное принятие решений, которые будут наиболее выгодными

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Деловая игра 3.docx

### **1.2.3. Типовые задания к разделу 1(СРС: 20)**

**Тематика:**

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Практическое занятие 3, раздел 3.docx, Практическое занятие 4, 3 раздел.docx, Практическое занятие 1, раздел 3.docx, Практическое задание 2, раздел 3.docx

## Вопросы к промежуточной аттестации

### «Управленческий консалтинг»

#### 1. Зачет (10 семестр)

Прикрепленные файлы: Вопросы к зачету.docx

#### 6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

а)основная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: Учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 212 с. - ISBN 978-5-394-02052-Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415014>
2. Под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. Современный менеджмент: Учебник / М.М. Максимцов; - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=469777>
3. Ю.Н. Лапыгин. Управленческий консалтинг. Учебник / — М. : ИНФРА-М, 2017. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/24402](http://www.dx.doi.org/10.12737/24402).

б)дополнительная литература:

- 1.Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга Учебное пособие / Эдершайм Э., Лисовский А., - 4-е изд. - М.:Альп. Бизнес Букс, 2016. - 278 с.: 70х100 1/16 ISBN 978-5-9614-5546-5 Режим доступа: <http://www.znanium.com>
- 2.Чуланова О. Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 164 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-16-010725-7 Режим доступа: <http://www.znanium.com>
- 3.Чуланова О. Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / Чуланова О.Л. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 163 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010725-7 Режим доступа: <http://www.znanium.com>
- 4.Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: Учебник для вузов / Калянов Г.Н., - 2-е изд., дополн. - М.:Гор. линия-Телеком, 2016. - 210 с.: 60х88 1/16. - (Учебник для высших учебных заведений) ISBN 978-5-9912-0174-2 Режим доступа: <http://www.znanium.com>

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>
<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>

<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com">http://www.greeninfoonline.com</a> .
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct">http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society.	<a href="http://pubs.acs.org">http://pubs.acs.org</a> .

## **8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на

практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимании его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

*Лекции:*

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия:

- вести конспектирование учебного материала;
- обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

*Семинарские занятия:*

Методические рекомендации к практическим занятиям:

- при подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы;
- в ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия, ответить на контрольные вопросы. В течении практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

*Подготовка к лекции:*

Лекция в университете рассчитана на подготовленную аудиторию. Преподаватель излагает любой вопрос, ориентируясь на те знания, которые должны быть у студентов, усвоивших материал всех предыдущих лекций. Если таких знаний у студента нет, то понимать лекцию он не сможет, она будет для него и неинтересна, и бесполезна. Поэтому очень важно перед началом лекции повторить материал предыдущего занятия, усвоить введенную специальную терминологию. Если студент неправильно понимает специальные термины, он неадекватно воспринимает новый материал на лекции и ему приходится не доучивать, а переучиваться после проваленного экзамена.

Чтобы понимать излагаемый лектором материал, студент должен знать пройденные ранее правила и методы, свойства рассмотренных ранее объектов, понимать все особенности изученных ранее явлений и процессов. Ведь этими свойствами и особенностями определяется и постановка новых задач на последующих лекциях, и характер решения этих задач. От этих свойств и особенностей зависят характеристики других, более сложных объектов, подлежащих изучению на последующих лекциях.

Для более творческой работы на лекции, полезно накануне прочитать те страницы учебника, на которых излагается материал по предстоящей для изучения теме. После такой предварительной



подготовки у студента возникают по ходу лекции интересные вопросы к лектору, появляются собственные мысли и оригинальные идеи.

*Подготовка к семинарским занятиям:*

Подготовка к контрольным мероприятиям:

Текущий контроль осуществляется в виде устных, тестовых опросов по делам дисциплины. При подготовке к опросу студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос. При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на лекционный материал и учебную литературу, рекомендованную преподавателем.

Текущий контроль – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине (при прохождении практики) или требуемых для обучения по учебной дисциплине (для прохождения практики). Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины или практики.

Методические рекомендации по подготовке доклада:

- при подготовке доклада рекомендуется составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры практики реализации норм правовых актов различного уровня, регулирующих вопросы местного самоуправления;
- подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме.
- рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент – 7 мин.).

Подготовка текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов является одним из видов методической работы профессорско-преподавательского состава. Проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов являются одним из видов учебной работы профессорско-преподавательского состава. Прохождение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации является обязательным элементом обучения для студента.

*Подготовка к зачётам и экзаменам:*

1. Готовиться к сессии надо с первых дней семестра: не пропускать лекций, работать над закреплением лекционного материала, выполнять все практические и лабораторные работы.
2. Приступать к повторению и обобщению материала необходимо задолго до сессии (примерно за месяц).
3. Джентельменский набор для сдачи экзаменов должен состоять из списка билетов, конспектов лекций, нескольких учебников и...чьих-то шпаргалок. Делите количество свободных до экзамена дней на количество билетов и начинайте подготовку.

*Методические рекомендации к заданиям:*

Этапы выполнения заданий самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;
- конкретизация поставленной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;
- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;
- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;
- реализация программы выполнения самостоятельной работы;
- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка;
- определение причин и устранение выявленных ошибок.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Методы принятия управленческих решений», практических и/или семинарских занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Прежде всего, студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий: рабочие тетради студентов; наглядные пособия; глоссарий (в словаре терминов по тематике дисциплины); тезисы лекций, раздаточный материал и др.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторные занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

В самостоятельную работу включена подготовка рефератов, доклада и презентации по теме реферата. Целью написания реферата является выработка навыков и умений краткого изложения в письменном виде или в форме публичного выступления содержания книги, научной работы, результатов изучения научной проблемы.

В начале учебного процесса после вводной лекции, в которой указывается структура и общее содержание дисциплины, проблемы и практическая значимость, студентам предлагается

перечень тем рефератов в рамках существующих проблем данной дисциплины, из которого студенты выбирают тему реферата. Студент может предложить свои индивидуальные темы в рамках общей тематики. Темы рефератов должны быть современными, проблемными и профессионально ориентированными, требующей самостоятельной творческой работы студента и при необходимости использования практического материала.

Студенты готовят текст реферата и делают по нему презентацию доклада, который представляют в группе. Обсуждение доклада происходит с участием всех студентов группы. Такая активная технология обучения способствует развитию у студентов информационной коммуникативности, активности мышления, умений вести дискуссию, аргументировано отвечать на вопросы, анализировать и синтезировать изучаемый материал. Доклады и обсуждения презентаций студенческих работ рекомендуется проводить в рамках аудиторного и внеаудиторного времени (конференций, круглых столов, деловых игр и других видов научно-учебной работы). Качество реферата (его структура, полнота изложения, новизна материала, количество используемых источников научной и учебной литературы, степень оригинальности и инновационности предложений, обобщений и выводов), а также уровень качества доклада (последовательность, убедительность, использование специальной терминологии и др.) учитываются в системе балльно-рейтингового контроля и рубежной аттестации по дисциплине.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронной библиотечной системе НЭИКОН, IqLib, American Mathematical Society, Annual Reviews, Science (научно-популярный журнал), e-Library, Единое окно доступа к образовательным ресурсам (ссылки ко многим ресурсам, поддерживается Минобрнауки), из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Рекомендованы следующие электронные ресурсы:

1. Ресурс НЭИКОН ( <http://archive.neicon.ru/>):

Cambridge University Press (Журналы издательства Cambridge University Press);

Oxford University Press (Журналы издательства Oxford University Press);

Журнал Science (Цифровой архив журнала Science);

Научная литература по дисциплине издательства Taylor&Francis.

2. Ресурс IqLib (<http://www.iqlib.ru/>);

3. American Mathematical Society (<http://www.ams.org/mathscinet/index.html>);

4. Annual Reviews (<http://www.annualreviews.org>);

5. Science (<http://www.sciencemag.org>);

6. e-Library (<http://elibrary.ru>);

7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (ссылки ко многим ресурсам, поддерживается Минобрнауки) (<http://window.edu.ru/>).

8. Проект «Tigris» ( <http://www.tigris.org>).

9. Сайт Рамус ( <http://ramussoftware.com>).

10. Стандарты: <http://www.gost.ru/>, обновления и новые стандарты: <http://protect.gost.ru/>.

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Компьютерные классы с выходом в Интернет.
2. Мультимедийное оборудование.

В распоряжении студентов современное программное обеспечение, Интернет-ресурсы, включающие полнотекстовые базы данных.

### **Аннотация рабочей программы**

Дисциплина Управленческий консалтинг является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ОК-12, ДПК 2, ПК-3.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: методами воздействия на управленческую структуру организаций (реинжиниринг, аут-сорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование, метод «Шесть сигм»), новыми формами оказания консультационных услуг (коучинг), а также анализом еще недостаточно развитой области консультирования в сфере малого бизнеса, управле-нием знанием, и его взаимосвязь с управленческим консалтингом.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Лекция, Практическое занятие.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: промежуточная аттестация в форме Зачет (10 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетных единиц, 72 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (6 часов), практические (4 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (62 часов) самостоятельной работы студента.

### Прикрепленные файлы

#### Вопросы к разделу 1.docx

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?
21. Какое название в период своего зарождения носило понятие управленческий консалтинг?
22. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консалтинга в мире?
23. Назовите «пионеров» развития управленческого консалтинга?
24. Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?
25. Какой временной период охватывают «золотые годы» организационного консультирования? Чем они характеризуются?
26. Опишите основные характеристики второго «золотого периода» в развитии управленческого консалтинга?
27. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы?
28. Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?
29. Какие факторы способствовали развитию управленческого консалтинга в Российской Федерации?
30. Какие факторы препятствовали развитию управленческого консалтинга в Российской Федерации?
31. Какие современные тенденции развития управленческого консалтинга Вам известны? Охарактеризуйте их.
32. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
33. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
34. Назовите признаки зрелости российского рынка управленческого консалтинга?

## Вопросы 1, 2 раздел.docx

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?



### Вопросы 1, раздел 3.docx

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 разрешении 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 исполняет 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 ролей?
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.

## Вопросы 2, раздел 3.docx

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 существуют? 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?

### Вопросы 3. раздел 3.docx

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 финансовом 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. Требуется ли консалтинг в области управления операциями?
14. Какие виды методик и технологий используются в консалтинге человеческих ресурсов? Почему зачастую клиенты обращаются к консультантам именно в этой области?
15. Востребован ли консалтинг в области управления знаниями?

16. В чем суть консалтинга производственных процессов?

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

18. Что подразумевает под собой консалтинг неформального и государственного сектора?

#### Вопросы 4. раздел 3.docx

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Перечислите основные особенности консалтинга как бизнеса.
2. Охарактеризуйте известные Вам модели консалтингового бизнеса?
3. Какой стиль управления характерен для консалтинговой фирмы?
4. Какие практические приемы маркетинга консалтинговых услуг Вы знаете?
5. В чем суть правила «малинового варения» Д. Уанбера?
6. Что является основным критерием доходности консалтинговой фирмы?
7. Каковы основные подходы к увеличению доходности консалтинговой фирмы?
8. Как определяется себестоимость консалтинговых услуг?
9. Какие правила ценообразования существуют на рынке консалтинговых услуг?
10. Что понимается под качеством консультирования?
11. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
12. Чем предопределяется качество консультирования?
13. Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?
14. Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?
15. Назовите два основных пути, по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?
16. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?
17. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?
18. Что такое извещение о проекте?
19. Какие данные включаются в резюме проекта?
20. Какую основную функцию выполняет куратор проекта?

21. Каковы методы мониторинга консалтинговой деятельности?

22. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?

23. Каковы основные правовые формы консалтинговой деятельности?

24. Какие различия между матричной и плоской организационной структурой консалтинговой фирмы.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ по дисциплине:  
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

1. История понятия «консалтинг».
2. Особенности консультационной услуги.
3. Консультанты как часть системного управления организации.
4. Консультирование как задача организации.
5. Междисциплинарность консультирования.
6. Причины обращения к консультантам.
7. Понятие «деловой услуги».
8. Классификация деловых услуг.
9. Структура консультационных услуг.
10. Критерии профессионализма консультанта.
11. Внешние и внутренние консультанты.
12. Анализ проблем клиентской организации.
13. Причины и основания для обращения к консультантам.
14. Организация внешнего консультирования.
15. Организация внутреннего консультирования.
16. Ассоциации консультантов.
17. Источники информации для поиска консультационной фирмы.
18. Выявление потенциальных консультантов.
19. Процесс выбора консультационной фирмы.
20. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
21. Критерии выбора консультантов фирмы.
22. Назначение технического задания.
23. Структура и содержание технического задания.
24. Модель технического предложения консалтинговой компании.
25. Анализ и оценка технического предложения.
26. Формы соглашений между клиентом и консультантом.
27. Структура и содержание контракта.
28. Принципы консультанта и заповеди клиента.
29. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
30. Модель процесса консультирования.
31. Экспертное консультирование.
32. Консультирование по проекту.
33. Консультирование по процессу.
34. Управление консультационным проектом.
35. Распределение консультационных работ по этапам и срокам.
36. Процедуры процесса консультирования.
37. Условия эффективного консультирования в управлении.
38. Модель процесса контроля.
39. Основные направления контроля.
40. Типичные ошибки несоответствия результата.
41. Оценка выгод, полученных клиентом.



42. Оценка выгод, получаемых консультантом.
43. Система измерителей и оценок в клиентской организации.
44. Кто является участниками процесса консалтинга?
45. Что такое процесс консалтинга?
46. В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?
47. Кто является участником процесса консалтинга? Назовите участников процесса консалтинга.
48. Назовите этапы процесса консалтинга.
49. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
50. Что является субъектом консультирования?
51. Кто является объектом консультирования?
52. Дайте определение понятию «консультант».
53. Каковы принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
54. Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.
55. Каким правилам в обязательном порядке следуют опытные консультанты?
56. Что представляют собой внешние и внутренние консультанты?
57. Какие типы консультационных организаций относятся к внешним консультантам?
58. Перечислите отрицательные и положительные стороны внешних и внутренних консультантов.
59. Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
60. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?
61. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?
62. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?
63. Каким способом связаны между собой управленческий консалтинг и аутсорсинг?
64. Каковы особенности Т-группы?
65. Какие основные направления консультирования в области общего стратегического менеджмента? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
66. Какие основные направления консультирования в области информационных технологий? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
67. Какие основные направления консультирования в финансовом менеджменте предприятия? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
68. Какие основные направления консультирования в области маркетинга и рекламы? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

69. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?

70. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?

## Деловая игра № 1.

### Стратегия охотников за солнцем

#### Цель игры:

Научить студентов стратегическому мышлению, принятию серьезных решений в кратчайшие сроки, командной работе. Компания «Охотники за солнцем»!

#### Регламент игры:

Оглашение правил игры и раздача материала — 5 мин. Обдумывание задач — 20 мин. Выступление каждой группы — 5 мин. Подведение итогов игры и оглашение результатов — 5 мин. Общее время — 35 мин.

#### Задача деловой игры:

Предложить стратегию вывода компании «Охотники за солнцем» на Российский рынок туристических услуг VIP уровня.

#### Условия:

Целевая аудитория: мужчины, от 35 до 55 лет, уставшие от стандартного отдыха; топ-менеджеры, владельцы собственного крупного бизнеса; уровень дохода от 50 000 \$ в месяц.

#### Дополнительная информация:

Стоимость тура от 35 000 \$. Продолжительность тура — 2 недели. На любую другую, необходимую Вам информацию, Вы можете сделать отдельный запрос.

#### Сценарий игры:

Аудитория делится на группы по 6 человек. Каждая группа будет представлять рекламное агентство. На создание стратегии дается 30 минут. По истечении времени, представитель агентства (можно и всей командой) представляет разработанную стратегию. После представлений всех команд, принимается решение о победителе.

О компании Клуб «Охотники за солнцем» — российская туристическая компания, впервые предложившая рынку VIP-туризма принципиально новую услугу. Наиболее взыскательным путешественникам, которых сложно удивить комфортом лучших отелей и круизных яхт, подготовлено совершенно новое предложение. Кругосветные путешествия, организованные «Охотниками за солнцем», обеспечат клиентам компании новые, ранее неизведанные впечатления и открытия. те, кто замкнет один из кругосветных маршрутов, проходящих по северному или Южному полушарию, представится возможность вписать свое имя в список великих путешественников, который открывают имена великих Фернана Магеллана, Христофора Колумба, Джеймса Кука, Васко да Гама, Америго Веспуччи и стать действительным членом одного из Географических Обществ. Эксперты компании проложили по карте мира два кругосветных маршрута — Южный и северный, и разделили их на отдельные

отрезки. Каждый отрезок — это самостоятельное, логично выстроенное путешествие, включающее элементы культурного, экологического, приключенческого туризма, совершаемое на внедорожниках, парусных яхтах или поездах.

Путешественники посетят места, ранее неведомые российским туристам, а где - то пройдут строго по маршрутам великих первооткрывателей. сегодня совершить кругосветное путешествие — не значит провести несколько лет в бесконечном плавании! Клиент лично формирует график и последовательность прохождения отрезков кругосветных путешествий, после чего сотрудники компании прорабатывают все детали предстоящих маршрутов. Прохождение каждого тура в рамках кругосветного путешествия завершается выдачей соответствующего сертификата.

На выбор путешественника остается решение совершать Кругосветное путешествие последовательно, или просто выбрать из многообразия уникальных маршрутов тот, который наилучшим образом подходит для его очередного отпуска. Клиентам будет предоставлена возможность получить профессиональный фото- или видеорепортаж о своем путешествии, разместить свои впечатления на специальном закрытом ресурсе на нашем сайте, созданном только для членов Клуба «Охотники за солнцем».

Компания уделяет серьезное внимание развитию материально - технической базы собственной и партнерской. Клубу принадлежит парк собственных автомобилей, полностью подготовленных для внедорожных путешествий и собственная парусная яхта «Мечта» (во время путешествия клиенты компании могут пройти обучение внедорожному вождению или яхтингу и получить соответствующие сертификаты).

## Типовое задание 1.docx

Ситуация «Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 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 постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокзатратный 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 стенку головой 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 1993 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 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 необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и 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 Запада 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 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий 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 1995 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. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство 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 следующий год 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, продолжают. 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, силами специалистов комбината?

4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

### Тест 3.docx

1. Управленческое консультирование предполагает:

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

2. 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.

3. К консалтингу следует относиться:

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

4. 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.

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

1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.

3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.

4. АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

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

1. Да.

2. Нет.

3. Возможно.

4. Иногда.

7. 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.

8. 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.

9. «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.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.

2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.

3. Справки, Проекты, Программы.

4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

#### Тест 4.docx

##### 1. Процесс консультирования:

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

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.

##### 2. Кто является субъектом консультирования?

1. Клиенты.

2. Внешние консультанты.

3. Внутренние консультанты.

4. Западные консультанты.

##### 3. Объектами консультирования могут являться:

1. Частные и государственные предприятия.

2. Зарубежная консультационная организация.

3. Отечественная консультационная организация.

4. Ассоциация консультантов.

##### 4. Консультант — это:

1. Аудитор.

2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.

3. Специалист, имеющий управленческое образование.

4. Специалист, имеющий экономическое образование.

##### 5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

1. Широкий кругозор.

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

6. 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.

7. 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.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

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

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

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

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.

3. Фазы, стадии, процедуры.

4. Процедуры, стадии, этапа.

## Тест 5.docx

### Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это:

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

3. Ни один из ответов не является верным.

3. Где могут работать внешние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

4. Где работают внутренние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.

6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

1. Да.
2. Нет.

7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

1. Внешний консультант
2. Внутренний консультант
- а) Получает постоянную заработную плату в компании.
- б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
- в) Составляет «штабную» подсистему компании.
- г) Оказывает услуги на основании договора.
- д) Оказывает консультационные услуги.

8. 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.

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

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

10. 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.

## Деловая игра.docx

Цели практической работы: игра должна научить студентов правильно проводить консалтинговые работы и разрабатывать имидж корпоративных организаций.

Реализация этой цели предполагает:

- создание в игре достаточного числа ситуаций, показывающих необходимость утверждения положительного образа (имиджа) организации как для потенциальных инвесторов, так и для достижения конкурентных преимуществ на рынке;
- умелое выделение общего и особенного в различных ситуациях управленческого консультирования;
- приобретение практических навыков принятия обоснованных управленческих решений и проведения соответствующих экономических расчетов на основе релевантной информации;
- подбор практического материала для проведения сравнения и выбора наиболее предпочтительных форм проведения консалтинговых исследований, а также имиджевых мероприятий;
- получение студентами навыков общения с потенциальными инвесторами, консультантами и представителями СМИ.

### Краткое описание игры

Всех участников игры разделяют на отдельные команды по пять-шесть человек во главе с выбранным ими президентом. Во время домашнего задания они разрабатывают имиджевый план своей корпоративной организации, собирают необходимую информацию для потенциальных инвесторов, знакомятся с опытом ведущих корпоративных организаций, являющихся потенциальными конкурентами

Содержание работы:

- 1) в течение 15 мин принять групповое решение, обладая ограниченной информацией об изучаемых людях;
- 2) представить групповое решение и обосновать предложенный вариант.

Последовательность выполнения работы: деловая игра студентами выполняется в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- 1) цель работы;
- 2) содержание работы;
- 3) ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- 4) вывод по выполненной работе.

Методические указания

1. Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Перенеситесь мысленно в третье тысячелетие нашей эры. Ваша группа — центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Вы получили информацию, что через 15 минут на Земле взорвется мощная нейтронная бомба, которая уничтожит всех людей. Спасти смогут только члены экипажа отдельной «космической станции», но там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальный отсек, способный задержать нейронные облучения, вмещает лишь шестерых. Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому готовы подчиниться любому вашему решению.

На станции находятся:

- бухгалтер, мужчина, 31 год;
- его жена, на шестом месяце беременности;
- студент-медик 2-го курса, бойкий черный американец;
- мужчина-историк, недавно выпустивший книгу;
- актриса Голливуда, которая танцует и поет;
- раввин, 56 лет;
- олимпийский чемпион, легкоатлет;
- полицейский, который не расстается с пистолетом;
- женщина-биохимик.
- мужчина-повар, мастер своего дела



1. Студент должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

При составлении заключения необходимо учитывать следующее:

- 1) осознание и формулировка целей, их систематизация, содержательное и организационное обеспечение;
- 2) управление совместной деятельностью по принятию решения, лидерство;
- 3) обеспечение коммуникационного взаимодействия членов группы;
- 4) участие в процедурах разработки вариантов и выбора окончательного варианта решения;
- 5) осуществление анализа качества и эффективности групповой деятельности.

## Деловая игра № 7.

### Господдержка малого предпринимательства

#### **Цель игры:**

Научиться работать в коллективе, приобрести навыки публичного выступления, презентации своих разработок, развить творческие способности, принимать решения, которые будут наиболее выгодными.

Из госбюджета РФ была выделена  $n$  - ая сумма тренда на поддержку малого предпринимательства в центральном округе. Эта сумма была переведена на счет банка «МДМБанк». В данный момент перед банком стоит выбор, какой из четырех полиграфических предприятий перечислить данную сумму.

#### **Порядок проведения игры:**

Отбирается комиссия банка (состоит из 5 чел.).

1. Группа делится на 4 команды по 6 чел.

2. Из каждой команды выделяются по 3 представителя (играют роль исполнительного директора, главного бухгалтера и начальника производственного отдела).

3. После 20 мин. подготовки представители 3-х групп удаляются. Остается первая выступающая группа. Представители предприятий не должны знать условия своих конкурентов.

#### **Регламент игры:**

Оглашение правил игры и раздача материала — 5 мин.

Формирование групп и отбор комиссии — 5 мин.

Подготовка групп — 20 мин.

Выступления групп — 20 мин.

Подведение итогов, выбор победителя — 10 мин.

#### **Раздаточный материал:**

Перед командами стоит задача: на основе данных характеристик полиграфического предприятия подготовить своих представителей для выступления перед комиссией банка с целью завоевания тренда (каждая команда

должна приготовить яркое, убедительное выступление, привести аргументы, почему именно им должны присвоить тренд).

Полиграфическое предприятие «Интерпресс» Характеристики: Занимается производством книжно - журнальной продукции:

1. Производством брошюр и этикеток. На рынке находится с 1999 г.

2. Количество работников 80 человек (средний возраст 35 лет).

3. Арендует производственную площадь у московского застройщика, фирмы «Мосстрой»: одно складское помещение и двухэтажное здание под производство. Оборудование: две печатные четырехкрасочные офсетные машины, 2 ВшРА, 2 машины для тиснения. Все оборудование находится на 8 году эксплуатации (рекомендуемый срок эксплуатации 10 лет). Заказчики: частные лица, рекламные агентства, издательства и различные госзаказы. Поставщики краски и бумаги — российские, оборудования — Германия. На предприятии ведется «белая» бухгалтерия.

В 2005 г. взят кредит под маркетинговые нужды (на данный момент выплачено 60% от величины кредита). В условиях сильной конкуренции предприятию необходимы денежные средства для расширения ассортимента предлагаемого товара.

Полиграфическое предприятие «Лайбрани» Характеристики: производит брошюры, этикетки и книжную продукцию.

1. На рынке находится 8 лет.

2. Количество работников 95 человек (средний возраст от 35 до 40 лет).

3. Производственная площадь арендуется, а именно: одно помещение под производство и одно помещение под склад. Оборудование: две печатные четырехкрасочные офсетные машины, 2 ВшРА, 2 машины для тиснения. Оборудование не менялось с момента организации предприятия (рекомендуемый срок эксплуатации 10 лет). Заказчики: разнообразные госзаказы, издательства, рекламные агентства. Поставщики: немецкое оборудование, бумага и краска поставляются из России. На предприятии ведется «белая» бухгалтерия.

В 2008 г. взят кредит на производственные нужды (на данный момент выплачено 50% от суммы кредита). В условиях рыночной конкуренции предприятию необходимы средства на расширение каналов сбыта и базы заказчиков.

Полиграфическое предприятие «Стрела» Характеристики: Предприятие производит книжную продукцию, брошюры, этикетки.

1. Предприятие существует 8 лет.
2. Количество работников 70 человек (средний возраст от 30 до 40 лет).
3. Одно здание, используемое под производство и одно складское помещение — арендуются. Оборудование: две печатные четырехкрасочные офсетные машины, 2 машины для тиснения, 2 ВшРА. Оборудование эксплуатируется 7 лет (рекомендуемый срок эксплуатации 10 лет). Заказчики: рекламные агентства, издательства, частные лица, госзаказы. Поставщики: немецкое оборудование, бумага и краска из России. Бухгалтерский учет на предприятии ведется официально.

В 2007 г. предприятию пришлось взять кредит для оплаты курсов повышения квалификации персонала (на данный момент выплачено 70% от суммы кредита). В условиях сильной рыночной конкуренции предприятию необходимы средства на модернизацию оборудования.

Полиграфическое предприятие «Посп rint» Характеристики: занимается производством книг, журнальной продукции, брошюр и этикеток.

1. Предприятие существует на рынке с 1999 г.
2. Количество работников 90 человек (средний возраст 30 лет).
3. Арендуются одно складское помещение и одно здание под производство. Оборудование: две печатные четырехкрасочные офсетные машины, 2 машины для тиснения, 2 ВшРА. Оборудование находится в эксплуатации с 1999 г. В роли заказчиков выступают издательства, рекламные агентства, частные лица. также выполняются различные госзаказы. Оборудование на предприятии немецкое, бумага и краска — российские. Бухгалтерский учет ведется на предприятии без использования «серых» и «черных» схем (т. е.

«белая» бухгалтерия). Предприятием взят кредит в 2008 г. на обновление бухгалтер-ской программы обеспечения (на данный момент выплачено 75% от суммы кредита). В условиях сильной конкуренции предприятию необходимы денежные средства для предоставления работникам курсов по повышению квалификации.

### Практическое занятие 3, раздел 3.docx

**Задание 1.** Ознакомьтесь с проблемной ситуацией «Перемены в " Бэнк оф Америка " ».

Разработайте систему ценностей, которая поможет компании вернуть доверие клиентов. «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини.

В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения.

После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 1960 – 1970 гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой.

В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, можно считать стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено полученными результатами, и чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.

**Задание 2.** 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 хлебозавод»:

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 грузчикиэкспедиторы 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.

Однако 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.

#### Среднемесячный объем реализации предприятия

Вид продажи	Объем реализации, млн руб.	Удельный вес, %
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 погрузке/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 также, как должен ставиться вопрос о финансировании, возможных рисках и информационных потоках.

**Задание 3.** Рассмотрите ситуацию «Лакокрасочная продукция» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов. Промышленное предприятие «Радуга», один из крупнейших производителей лакокрасочной продукции на юге России, производит следующие виды красок: эмаль ПФ; краска ВД-ВА; эмаль НЦ.

В течение последних лет предприятие уделяло большое внимание повышению качества продукции, особенно эмали ПФ. Однако прочно сложившееся недоверие покупателей к продукции предприятия «Радуга» значительно усложняет усилия службы сбыта по реализации готовой продукции.

Кроме того, руководство предприятия, улучшая качество продукции, совершенно не заботилось о совершенствовании упаковки, считая нецелесообразными затраты на дизайнерские разработки емкостей для красок, что позволяло удерживать цены на продукцию предприятия «Радуга» на относительно низком уровне. Основной потребитель продукции предприятия – малообеспеченные слои городского населения и сельские жители (80%), а также организации и промышленные предприятия (20%).

В 2000-х гг. на местном рынке появилось большое число товаров – аналогов отечественного и импортного производства, что резко сократило объемы продаж предприятия. С целью получения достоверной информации о рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, предприятие поручило отделу маркетинга проведение комплексного исследования рынка лакокрасочной продукции.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке: емкость рынка продукции; доля предприятия «Радуга»; уровень платежеспособного спроса потребителей на лакокрасочную продукцию; марки красок, пользующихся наибольшим спросом со стороны потребителей; потребительские предпочтения к лакокрасочной продукции; уровень конкурентоспособности красок предприятия «Радуга».

Одновременно с получением информации о рынке специалисты предприятия «Радуга» проводят анализ выпускаемой товарно-ассортиментной номенклатуры и разрабатывают предложения по оптимизации товарного ассортимента.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите направления и цели маркетингового исследования.

2. Выделите полный каталог возможных проблем, с которыми столкнулось руководство предприятия.

3. Сформулируйте цель и определите вид маркетингового исследования.

4. Разработайте одно из возможных направлений проведения маркетингового исследования рынка, отвечающее поставленным задачам.

5. Определите, какие из выше перечисленных показателей следует рассчитать при выбранном направлении исследования, и какая при этом потребуется информация?

6. Какие источники информации вы предполагаете использовать?

7. Определите, какие методы получения информации лучше использовать (наблюдение, почтовый, телефонный устный опрос, эксперимент, панель или др.)?

8. Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы.

9. Разработайте примерную программу маркетинговых мероприятий по реализации проекта.

10. Ответ подготовьте в форме презентации.

**Задание 4.** Рассмотрите ситуацию «Евроокна» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов. В компании «Евроокна» сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен?

В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в Интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.

«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь

пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, – рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна».

– Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу задач, которые так сразу не решить».

Два года назад в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличили число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах, – говорит Татьяна Брагина.

– Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбои. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы».

Как правило, 90 – 95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на «горячую линию» к диспетчеру. Он выясняет суть проблем, передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджер выезжает к клиенту. Первая сложность – определить оптимальный штат отдела.

С августа 2005-го он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в «низкий» сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени, – замена разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов. В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога.

В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдавать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор. Каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость. Отчасти решение проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет; когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы.

Кроме того, в «Евроокнах» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями. В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. «Евроокна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями.

По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация – интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: «Тут зависит от множества тонкостей – как сотрудник вошел в дом, смогли убедить, что ему важно решить проблему клиента».

Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет. В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника.

Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за компанию, – замечает Татьяна Брагина. – Естественно, за все надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».

Вопросы и задания:

1. Перечислите основные функции отдела рекламаций.
2. Как оптимизировать работу отдела с точки зрения численности и квалификации сотрудников?
3. Разработайте систему мотивации сотрудников отдела рекламаций.

**Задание 5.** Рассмотрите ситуацию «Стратегическое управление в России» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были

недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

- Каков основной уровень компетентности специалистов института?
- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

- Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специалистов, для заинтересованных организаций?

Третий день:

- Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и после того помочь определить практические последствия каждой идеи. Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации. Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников.

Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части.



Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Какие методы в работе использовал консультант?
3. Проанализируйте, к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

**Задание 6.** Рассмотрите ситуацию «Консалтинг в маркетинге» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту – слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели.

Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину. С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры.

Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

- 1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных

салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);

2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;

3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;

4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

В подобной ситуации (а их бывает довольно много, недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой.

Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких? Один из возможных в этой ситуации вариантов действий – предоставить заказчику доклад по итогам организационной диагностики, показывающий, какие проблемы службы сбыта могут быть решены ее собственными силами (или при помощи тренинга), а какие связаны с общефирменными проблемами.

После этого можно попытаться вывести клиента на самостоятельное переформулирование основных проблем. Очень важно выяснить, в чем сам заказчик видит базовые, коренные проблемы своей компании. Если это в какой-то мере удастся, если клиент оказывается готовым посмотреть критически не только на деятельность своих подчиненных, но и свою собственную управленческую деятельность, то консультант совместно с ним составляет план развития компании.

Эта политика должна, во-первых, оптимальным образом задействовать внутренний потенциал развития компании в целом, во-вторых, предоставить персоналу компании возможности по раскрытию и использованию своего личностного потенциала и, в-третьих, заложить основы для внутрифирменного единства и эффективной, согласованной работы подразделений.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?
3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?
4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

**Задание 7.** Рассмотрите ситуацию «Организация доставки товаров компанией X» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.

Компания «X» является импортером товаров в Россию стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются ротанговая мебель и рисовый крахмал. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании и хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойти без посредников – транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими в процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками. На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационнопосредническую деятельность при транспортировке грузов компании «X» как в России, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции:

- оформление заявок на грузовые перевозки; приемка грузов от отправителей;
- контроль количества и качества отгружаемого товара;
- страхование груза;
- выполнение таможенных формальностей; организация и контроль доставки товаров;
- сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки; организация охраны (по необходимости с учетом ценности груза и маршрута доставки);
- получение товара по прибытии в Россию;
- контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта; контроль движения товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, по четкости и точности их выполнения (своевременность оформления необходимой документации, обеспечение сохранной доставки точно в сроки, обусловленные в контракте, информирование заказчика о движении товара и т.д.).

Компания сознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей ее работы по организации и осуществлению доставки товаров.

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.
2. Проанализируйте перечень операций, которые компания поручает выполнять экспедитору. Как вы считаете, их надо дополнить или сократить?
3. Исходя из общих методов работы компании по организации доставки товаров, какими должны быть в ней функции логистика?

**Задание 8.** Рассмотрите ситуацию «Воспитание лояльности» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.

Сотрудники пятигорской компании «Босфор», выпускающей окна и двери из ПВХ, начали параллельно работать на конкурентов – передавать им часть заказов. Проведя внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации. Но исправить ситуацию пока не получается. Итак, «Босфор» продает пластиковые окна и двери девять лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в Ставропольском крае.

Три года назад в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки.

Благодаря этому, с 2009 г. продажи компании ежегодно росли на 30%. Естественно, что потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлечь новых. Например, два года назад в Пятигорске появилась компания «Окна плюс», которая также наладила

собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом.

Чтобы не сдавать позиции, «Босфору» нужна сплоченная команда. С этим-то и возникли сложности. Кампания работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в Пятигорском цехе «Босфора». Готовые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко многим отделам компании - продаж, монтажных работ – претензий нет.

Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики. Подозрения, что некоторые из них «сливают» заказы конкурентам, возникли у руководителя отдела продаж компании «Босфор» Марины Черноусовой давно. Но в этом году, когда начала действовать своя служба безопасности, получили подтверждения.

Стали известны случаи, когда замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект «быстрее и дешевле». Только в августе на сторону ушло не меньше десятка заказов. Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут.

Но если раньше количество отказов от продолжения сотрудничества с «Босфором» после общения с замерщиком не превышало 3 – 4% в год, то за последние полгода оно выросло на 10%. Первой мыслью было: сразу же выгнать нарушителей, потом руководство «Босфора» решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся шанс исправиться.

Проштрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в задачи замерщика входит не только техническая работа (собственно замер, калькуляция и т.д.), а составление подробного отчета. Он должен провести небольшую презентацию, рассказать в чем преимущество предлагаемых «Босфором» профилей, какой вариант подойдет в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребуется для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, далее им занимается менеджер по продажам, который

составляет контракт и получает определенный процент. Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12 – 15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. «Это неплохие деньги для нашего региона, – говорит Марина Черноусова. – Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5 – 2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые жалюзи, помощь в установке окон или ремонте машины. Решение о поощрении принимала я лично, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц».

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки практически каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить за это свой процент.

Выяснилось, что в сговоре с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: зачастую именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а те выставляли цены ниже «Босфора» (в кампании признаются, что их цены – не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полулегальные артели не обременены).

«К сожалению, договориться по хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю, – поясняет Марина Черноусова. – Для нас это потеря денег и брешь, которую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. На расширение собственной розницы нет средств». Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь – с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сконцентрироваться на собственном персонале: если у работника не будет стремления увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой.

Создание службы контроля в компании отвергли: она затратная, и не всем понятен механизм ее работы. «Босфор» решил сделать ставку на разработку эффективной мотивации сотрудников, при которой станет невыгодно работать на конкурента.

Первым этапом создания мотивационной схемы должен был стать отказ от субъективной оценки результатов труда и введение четких стандартов. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок (чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40 – 100 км), количество заказов в день и уровень их сложно. Но, как признает Марина Черноусова, четкой шкалы не создали: практически каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В итоге вместо стандартов получились приблизительные описания, с помощью которых проблему решить не удалось.

Следующим шагом стало стимулирование рублем. За каждый выезд к клиенту замерщику независимо от результата начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц. В какой-то момент в «Босфоре» решили, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло.

Сотрудники просили увеличить зарплату до тысячи долларов, но при этом никто четко не мог объяснить, какой объем работ они готовы за эти деньги выполнить. Пока шел обмен мнениями, несколько заказов снова достались конкурентам. Поэтому в конце августа двоих сотрудников пришлось уволить.

С одной стороны, это стало примером для остальных. С другой стороны, идти по такому пути в компании не хотят: найти квалифицированную замену не так просто, а обучать неопытных новичков времени нет. Исчерпав запас идей, в «Босфоре» обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как выяснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позволяющее точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает 1 – 3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место. Однако «Босфору» такой опыт не подошел. «У



нас нет возможности приобрести ноутбуки всем замерщикам: слишком дорого», – говорит Марина Черноусова. Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство «Босфора» сильно беспокоит то, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее же представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Вопросы для обсуждения:

1. Как сделать, чтобы сотрудники не искали возможности заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации. Есть и альтернативная идея: контрольные и карательные мероприятия. Создание службы безопасности, внутреннее расследование и увольнение злостных нарушителей – первые шаги в этом направлении.

2. Каким путем идти «Босфору»?

**Задание 9.** Деловая игра «Консультант по маркетингу и предприниматель»

Участники разбиваются на фирмы (команды), которые объединяются в две группы. Каждая группа фирм «производит» свой товар или набор товаров в ассортименте, т.е. разрабатывает подробную спецификацию и создает рисунки, изображающие данные товары. Фирмы, входящие в состав одной группы, являются конкурентами. Все участники игры из фирм другой группы, выпускающие другой товар, и администрация игры являются потребителями.

Цель каждой фирмы – достижение максимального объема продажи товара, разработанного на основе изучения законов рынка, потребительских оценок и предпочтений.

Задачи участников игры

- разработка анкеты и проведение опроса потребителей;
- разработка товара;
- разработка фирменного стиля;
- создание печатной рекламы;
- написание сценария рекламного ролика;
- проведение пробной продажи и обсуждение результатов.

Содержание игры:

Цель участников игры – реализация товара, максимально удовлетворяющего требованиям потребителей. Они должны выполнить следующие задания:

- опросить потребителей;
- разработать товар в соответствии с результатами опроса;
- разработать фирменный стиль;
- провести пробные продажи;
- провести рекламную кампанию.

Опрос потребителей требует от участников умения определять содержание вопросов анкеты в соответствии с целью опроса, знать технику составления анкеты, методы и приемы проведения опросов, уметь обрабатывать полученную информацию.

При разработке товара и подготовке к реализации необходимо отработать следующие стадии: разработка идеи товара, разработка товаров для различных сегментов рынка, определение базиса поставки товара (условия поставки, системы скидок, кредит и т.п.).

Разработка фирменного стиля требует от игроков знание его элементов (фирменный знак, название, цвет, шрифт) и их функций, а также умение использовать эти элементы при создании товара, рекламы при продаже. На пробную продажу представляются опытные образцы. Присутствуют только потребители, т.е. нет представителей конкурирующих фирм.

Продажа товара (принятие потребителем решения приобретать или не приобретать данный товар) проходит одновременно с потребительской конференцией, а также любыми другими мероприятиями по изучению спроса. Подобные мероприятия предлагают фирмы-производители.

В рекламной кампании используются два вида рекламы: печатная (рекламный плакат, брошюры, объявления) и телереклама (участники представляют рекламный ролик для телевидения).

Внутри фирмы формируются группы, работающие в трех направлениях: исследование рынка (составление анкеты, разработка плана опроса), разработка товара (спецификация, дизайн), реклама (фирменный стиль, рекламные плакаты и объявления, сценарий рекламного ролика).

Администрация игры получает проекты анкеты. Она обсуждает его вместе с предпринимателями-разработчиками.

При разработке анкеты перед рабочей группой возникает две проблемы: – установление правильного соотношения между целью опроса и содержанием анкеты.

Практика показывает, вопросы чаще всего направлены на получение лишней, не нужной или второстепенной информации:

- зависимость от характера информации, которую необходимо получить, грамотная формулировка вопросов и вариантов ответов.

После обсуждения проекта анкеты ее исправляют, если в этом есть необходимость, и тиражируют. Форма опроса определяется фирмой. В первую очередь оценивается оперативность и корректность рабочей группы при проведении опроса. Одновременно начинается разработка идеи товара, которая принимает конкретные формы после обработки данных анкеты.

Проведение пробной продажи. На нее приглашается только некоторая часть потребителей (по 2 – 3 человека от неконкурирующих фирм). Одновременно с пробной продажей проходит конференция, которая помогает фирмам-производителям получить дополнительные сведения о потребительских предпочтениях.

Форму работы с потребителями фирма выбирает самостоятельно. Жюри, в состав которого входят члены администрации и приглашенные специалисты, дает оценку вариантам товаров, организационной работе фирм, покупательной способности потребителей. Затем происходит доработка товара и подготовка рекламной кампании. Фирмы завершают подготовку товара к продаже, печатной рекламы, оформляют места соответственно характеру продаваемого товара, репетируют рекламный ролик. Участники могут дополнять свою торговую

деятельность любыми рекламными элементами, но подготовить и показать ролик они должны обязательно, так как получают за все дополнительные очки.

Перед началом продажи жюри сообщает о результатах предыдущих этапов. Продажа товаров проводится по группам. После выступления каждой группы потребители вносят в карточку название фирмы, товар которой приобретают. После окончания продажи жюри подводит итоги, делает общие выводы игры, определяет победивших.

#### Документы:

1. Анкета (лист опроса) – разрабатывается фирмой. Один экземпляр передается в администрацию как образец, остальные используются непосредственно для проведения опроса.

2. Спецификация – изложение подробных сведений о товаре (его качестве, свойствах, цене, дизайне, упаковке, количестве и т.д.). Хранится в фирме.

3. Карточки для оценки пробной продажи распределяются между всеми фирмами по одному экземпляру.

4. Карточки для оценки рекламной компании распределяются между потребителями и жюри.

5. Оценочная ведомость находится у администратора, который вносит в нее оценки за каждый этап. Материалы для работы Каждая фирма состоит из руководителя, группы рыночных исследований, группы разработки и реализации товара, группы рекламы. При необходимости участники различных групп могут совмещать игровые функции.

### Практическое занятие 4, 3 раздел.docx

Задание 1. Проведите маркетинговый анализ рынка консалтинговых услуг в России по нижеприведенным рекомендациям, ответ приготовьте в виде презентации. Рекомендации по проведению маркетингового исследования рынка представлены в табл.

#### Рекомендации по проведению маркетингового исследования рынка консалтинговых услуг

Цель исследования	Описать состояние российского рынка консалтинговых услуг
Задачи исследования	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определить ключевые показатели мирового рынка консалтинговых услуг.</li><li>2. Описать общую ситуацию на российском рынке консалтинговых услуг.</li><li>3. Определить ключевые показатели рынка консалтинговых услуг в России: объем рынка; темпы роста объема рынка.</li><li>4. Определить ключевые показатели сегментов рынка консалтинговых услуг: объем рынка; темпы роста; прогноз развития; тенденции и перспективы развития; доли и темпы роста сегментов рынка.</li><li>5. Описать возможные барьеры входа на рынок консалтинговых услуг.</li><li>6. Определить тенденции, перспективы развития и факторы роста рынка.</li><li>7. Описать состояние региональных рынков консалтинговых услуг.</li><li>8. Охарактеризовать деятельность основных отечественных и зарубежных участников рынка консалтинговых услуг в России по следующим показателям: выручка; ценовая политика; планы развития.</li><li>9. Охарактеризовать условия и причины слияний и поглощений консалтинговых компаний.</li><li>10. Охарактеризовать причины и цели использования консалтинговых услуг.</li><li>11. Описать и классифицировать основные виды консалтинговых услуг.</li><li>12. Описать маркетинговые аспекты предоставления консалтинговых услуг</li></ol>

Объект исследования	Региональный рынок консалтинговых услуг
Метод сбора данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг материалов печатных и электронных деловых и специализированных изданий;</li> <li>• аналитических обзоров рынка;</li> <li>• Интернет;</li> <li>• материалов маркетинговых и консалтинговых компаний;</li> <li>• результаты исследований DISCOVERY Research Group</li> </ul>
Метод анализа данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• традиционный</li> <li>• контент-анализ документов</li> </ul>
Информационная база исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• печатные и электронные деловые и специализированные издания;</li> <li>• ресурсы сети Интернет;</li> <li>• материалы компаний;</li> <li>• аналитические обзорные статьи в прессе;</li> <li>• результаты исследований маркетинговых и консалтинговых агентств;</li> <li>• экспертные оценки;</li> <li>• интервью с производителями и другими участниками рынка;</li> <li>• материалы отраслевых учреждений и базы данных;</li> <li>• базы данных Discovery Research Group</li> </ul>

**Задание 2.** Определите стоимость человекочаса консультационных услуг, если известно, что при шестичасовом рабочем дне стоимость человекодня составляет 300 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% от всей суммы.

**Задание 3.** Анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке с точки зрения эффективности для клиентов в настоящее время можно представить в виде таблицы, которая построена на основе пятибалльной системы оценок: 4 – высокая эффективность; 3 – средняя эффективность; 2 – слабая эффективность; 1 – неудовлетворительная эффективность; 0 – отсутствие эффективности.

### Эффективность работы для клиента различных групп консультантов

Виды консалтинговых компаний	Кач ество работ	Де шевизна услуг	Спектр предлагаемых услуг	Операт ивность рассмотрения просьб клиента	То рговая марка
Квазиконсультац ионные компании	0	4	4	4	0
Мелкие российские компании	3	4	2	4	1
Средние и крупные российские компании	4	3	3	3	3
Иностранные компании	2	1	4	1	4

Общий балл в таблице 2 – величина достаточно условная. Так, например, «нулевой балл» за качество выполняемых работ обесценивает все остальные параметры деятельности квазиконсультационных фирм. Тем не менее таблица, в общем, представляет сравнительный рейтинг фирм на рынке консультационных услуг: крупные отечественные фирмы являются наиболее «сбалансированными» и эффективными для клиентов; на втором месте мелкие отечественные фирмы. Определите основные факторы, влияющие на данные оценки и пути повышения качества консалтинговых услуг.

## **Практическое занятие 1, раздел 3.docx**

**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.

**Задание 2.** Подумайте, над каким типом проекта вы бы не хотели работать как консультант, поскольку считаете, что данный сектор бизнеса и результаты проекта противоречат вашим нравственным нормам или профессиональной компетенции. Коротко обоснуйте свою позицию.

**Задание 3.** Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

**Задание 4.** 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 постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО,



неконкурентоспособное производство. Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокзатратный 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 Запада 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 «&Co» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета. В общей сложности консультанты «& Co» 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 электро энергии, 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.

**Задание 5.** Как лучше работать консультанту с клиентом? Можно использовать следующие подходы:

- создать доверительную атмосферу при переговорах;
- попросить клиента более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон;
- помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся заключения;
- ориентировать клиента к творческим рассуждениям;
- убедить клиента, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений клиента о сотрудничестве с вами;
- изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

**Задание 6.** Рассмотрите ситуацию «Консультанта в России найти можно» и ответьте на вопросы. Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном экономическом районе (ЦЧЭР), подвело итоги очередного финансового года. Результаты были неутешительны. Руководство готовилось к проведению собрания акционеров, на котором планировалось представить меры по повышению финансовой устойчивости АО. Это потребовало проведения комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки поджимали, объем работ был достаточно большим и требовал отвлечения от своих должностных обязанностей ведущих специалистов (которые ранее не занимались разработкой подобных программ, поскольку это не входит в их функции) и отсутствовала необходимая информация, руководство решило воспользоваться услугами консультантов.

К началу 1993 в ЦЧЭР функционировало свыше 80 организаций, полностью или частично занимающихся оказанием консультационных услуг. Четверть из них была учреждена вузами. Вопрос о поиске и выборе консультантов был решен просто: пригласить аудиторскую фирму «Аудит-Наука», созданную на базе Воронежского госуниверситета, которая несколько раз проводила на этом предприятии аудиторские проверки. Такой подход к выбору консультантов обусловлен тем, что на предприятии больше полагаются на личные контакты, традиционные связи (учитывая при этом рекомендации других организаций) и достаточно осторожно относятся к рекламе. Свой выбор клиент обосновал тем, что можно рассчитывать на объективное и независимое мнение.

Уверенность базировалась на том, что «Аудит-Наука» имеет богатый опыт проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, постановки бухгалтерского и управленческого учета, обучения на различных предприятиях ЦЧЭР; консультанты ведут постоянные научные исследования в этих направлениях; специалисты, осуществляющие аудиторскую деятельность, имеют аттестаты; директор фирмы – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита университета, директор Палаты аудиторов Воронежской области.

Две недели АО потребовалось на то, чтобы связаться с директором аудиторской фирмы и получить принципиальное согласие на выполнение консультационного проекта. Еще три недели ушло на предварительные переговоры о содержании работ, цене, разработку предложения клиенту. В течение недели дорабатывался и согласовывался контракт. После этого консультанты приступили к работе. Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы предопределили данный подход к поиску и выбору консультационной фирмы?

2. Какие еще варианты поиска и выбора консультационной фирмы могли бы предложить вы?

**Задание 7.** Определите специфику консалтингового бизнеса в ситуации «Консультант и клиент». К консультанту обратился банкир с просьбой наглядно продемонстрировать ему процесс консультирования и чем это отличается от банковской услуги.

– Скажите, который час? – вежливо спросил его консультант.

– Три часа, – машинально ответил банкир.

– С вас 500 евро, – улыбнулся консультант. – Оплачивать будете наличными или по безналу?

– А за что? – опешил собеседник.

– Вы назвали свою проблему «наглядно продемонстрировать работу консультанта». Я точно сформулировал экспертный вопрос. Вы на него подробно ответили. Наглядная демонстрация произведена. Консультация закончилась. Платите деньги.

– Но ведь это же элементарно...

– Именно эту фразу чаще всего мне говорят клиенты, – снова улыбнулся консультант.

– Но я мог бы рассказать вам интересную шестичасовую лекцию о значении консультирования и ничего при этом не объяснить.

– Но это мошенничество, – возмутился банкир.

– Мошенничество? – переспросил консультант, потом добавил. – То, что вы храните чужие деньги в бумагах, необеспеченных золотом, и эти деньги ежедневно обесцениваются, вот это мошенничество. А я занимаюсь бизнесом. Консультирую. Точно определяю проблемы и говорю, что нужно предпринять, чтобы мои клиенты денег не потеряли. На том и расстались.

**Задание 8.** Деловая игра «Учимся убеждать клиента» Используя силу слова, убеждения, знания техники ведения переговоров, закономерности делового общения, необходимо набрать как можно большее количество баллов (для удобства восприятия возьмите спички).

1. Для проведения занятия в аудитории парты поставить так, чтобы получился один длинный стол переговоров.

2. Студенты располагаются по обе стороны стола переговоров. Участников должно быть четное количество, чтобы напротив каждого студента располагался его «деловой партнер». Преподаватель каждому студенту дает по 3 спички.

3. По команде преподавателя студенты приступают к переговорам попарно. Время ограничено (максимум одна минута), так как в работе менеджера фактор времени очень важен. Для того чтобы убедить партнера отдать спичку, можно давать обещания о выполнении чего-то в будущем (конспект, помощь в написании реферата, рассказать анекдот и т.д.), заверять о существующей к партнеру симпатии, нападать с обвинениями в чем-либо, договариваться об уступке с вашей стороны в следующий раз.

4. По команде преподавателя переговоры прекращаются. Каждый студент передвигается на одно место за столом переговоров по часовой стрелке и начинает переговоры с другим партнером. Процедура продолжается до тех пор, пока остаются студенты, не встретившиеся за столом переговоров. Команды преподавателя о начале и окончании переговоров внезапны и не подчинены по времени, таким образом достигается эффект внезапности.

5. Участники не выбирают себе деловых партнеров, а вступают в переговоры друг с другом поочередно это связано с тем, что в своей деятельности

менеджер вступает в общение, руководствуясь не собственными симпатиями, а необходимостью.

6. Подсчет баллов (спичек) и анализ достигнутого результата. Заполнить таблицу:

Причины	Я уступал (а)	Мне уступали
Красноречие		
Убедительность		
Обещания		
Личные симпатии		
Психологическое давление		
Другие		

7. Подведение итогов. Оценка находчивости, изобретательности в процессе убеждения.

## Практическое задание 2, раздел 3.docx

**Задание 1.** 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 2.** 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 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.

**Задание 4.** Рассмотрите ситуацию «Ключевая должность» и ответьте на вопросы. Петр Петрович – директор фирмы, специализировавшейся на закупке сырья, его переработке и продаже в розницу уже готовых товаров, – долго и целенаправленно трудился для достижения этой цели.

В 1983 г. окончил технический институт, получил специальность инженера. Поскольку он был человеком способным и хорошо знал свою профессию, ему не составило труда поступить на работу по специальности на одно из крупных промышленных предприятий.



Уже через 3 года его повысили в должности, он стал заместителем главного инженера. В его подчинении 150 человек производственного цеха, и он проявил себя как хороший организатор.

Предприятие работало стабильно, но кризис 1990 г. подорвал финансовую систему предприятия; к 1992 г. оно фактически стало банкротом. Петр Петрович понял, что на разваливающемся предприятии перспективы работы для него нет. В это время его бывшие товарищи по институту стали открывать свои фирмы, и он решил тоже открыть собственное дело, благо некоторые средства были накоплены, родственники жены обещали помочь.

В 1993 г. Петр Петрович создал свою фирму. Часть сотрудников он пригласил со своей прошлой работы, а для ПОКУПКИ оборудования взял ссуду в банке. К тому времени он приобрел большой производственный опыт. Фирма быстро наладила выпуск и реализацию товаров. В первый же год работы фирма получила большой заказ благодаря стараниям недавно принятого на работу финансового менеджера Владимира Сергеевича. Он был профессиональным финансистом, и в дальнейшем его заслуга в развитии предприятия была велика. С каждым годом фирма наращивала объемы и ассортимент выпускаемой продукции и, несмотря на прием новых работников, ему удалось создать хорошо сплоченную команду. К тому же Владимиру Сергеевичу удалось открыть несколько магазинов в Москве и в других городах, где продукция фирмы продавалась без посредников.

Через 4 года, в 1997 г., предприятие стало одним из лидеров в своей отрасли. Петр Петрович с Владимиром Сергеевичем уже обсуждали планы по продвижению своей продукции на зарубежный рынок. Но однажды, придя на работу, Петр Петрович получил сообщение, что Владимир Сергеевич попал в автоаварию и ему предстоит долгое лечение. Петр Петрович навестил своего товарища в больнице, очень переживал по поводу случившегося и что фирма остается без опытного сотрудника. Однако Владимир Сергеевич порекомендовал на свою должность своего хорошего друга и отличного финансиста, но добавил, что у него нет опыта работы в производственной сфере и ему потребуется некоторое время для ознакомления со спецификой предприятия.

В тот же день от своей жены Петр Петрович узнал, что у нее есть подходящая кандидатура на место финансового директора в его фирму. Им оказался Дмитрий Константинович, муж лучшей подруги его жены. При собеседовании Дмитрий Константинович сообщил, что он по образованию финансист и имеет 15-летний опыт работы в производственной сфере, и пообещал, что за короткий срок он повысит прибыль предприятия. Петр Петрович согласился с его доводами и взял его на работу.

Через некоторое время Петр Петрович узнал от своих сотрудников, что Дмитрий Константинович плохо ладит с коллективом и недостаточно компетентен в профессиональном плане. Поэтому он решил дать ему еще время адаптироваться в коллективе, наладить работу, чтобы не снижать набранных темпов производства. А сам Петр Петрович в связи с накопившейся усталостью за предыдущие годы работы вынужден был взять отпуск на месяц, и ему ничего не оставалось делать, как исполняющим обязанности директора оставить Дмитрия Константиновича.

Вернувшись на работу через месяц, Петр Петрович предстал перед фактом, что обороты предприятия увеличились незначительно, а микроклимат в коллективе ухудшился, фирма раскололась на две части. Одна часть сотрудников поддерживала идеи и сформировавшийся процесс производства, который создал Петр Петрович, а другая часть сотрудников поверила обещаниям Дмитрия Константиновича повысить заработную плату и внести изменения в структуру производства. К тому же на столе у Петра Петровича лежали 3 заявления об уходе сотрудников, с которыми он вместе начинал работать.

Петр Петрович, проанализировав сложившуюся ситуацию, пришел к выводу: за месяц его отсутствия атмосфера на предприятии изменилась; Дмитрий Константинович играет в этом чуть ли не главную роль. Нельзя исключить, что над ним и возглавляемой им фирмой нависла серьезная угроза. Придя домой, Петр Петрович решил обратиться к консультантам, чтобы найти выход из сложившейся ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте проблему.
2. Какой вид консалтинга Вы рекомендуете применить в данной ситуации.
3. Предложите решение данной проблемы на основе того вида консалтинга, который Вы предложили.

**Задание 5.** Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга (таблица).

Матрица компетенций консультанта

Уровень компетенций	Знания (знаниевый блок компетенций)	Умения, практические навыки (практический блок компетенций)	Личные качества (личностный блок компетенций)
Вид консалтинга			
Экспертный			
Процессный			
Обучающий			

**Задание 6.** На швейной фабрике, работающей уже около сорока лет, и пережившей экономический кризис 1990-х, в последнее время значительно увеличилось количество некачественной продукции. Пересмотреть систему управления предприятием, внести необходимые изменения.

Порядок выполнения работы:

1) студенты распределяют между собой роли:

- консультантов (5 человек, имеющих прочные знания по закрепляемой теме). Консультанты должны наблюдать за действиями и мерами, предпринимаемыми руководящим составом предприятия, фиксировать их, в процессе деловой игры они имеют право три раза вносить коррективы в действия менеджеров, консультировать или предлагать возможные решения;
- работников предприятия (генерального директора, коммерческого директора, заместителей директора по производству, по сбыту, по снабжению, по персоналу, по маркетингу и рекламе, по связям с общественностью, главного бухгалтера и др.);

- представителей союза защиты прав потребителей (2 человека).

Представители от союза защиты прав потребителей готовят обвинения руководству фабрики для расширенного совещания, на которое они приглашены;

2) организуют учебную аудиторию таким образом, чтобы эксперты могли видеть и слышать работу руководства фабрики;

3) каждый из менеджеров фабрики готовит себе речь к совещанию в кабинете у генерального директора. При этом в общих чертах известны их соображения:

- генеральный директор уже 22 года руководит этой фабрикой и не помнит подобной проблемы, которая не только отражается на прибыли предприятия, но и может серьезно подорвать репутацию предприятия, продукцию которого потребители предпочитают за разумные цены;
- заместитель директора по производству видит причину в устаревшем и требующем немедленной замены оборудовании;

- заместитель директора по персоналу видит решение проблемы в применении экономического метода управления;

- коммерческий директор и главный бухгалтер считают необходимым ужесточить требования, ввести политику штрафов;

- заместитель директора по сбыту считает, что у многих швей фабрики нет должного опыта и квалификации;

- заместитель по снабжению указывает на происки конкурентов;

- заместитель по маркетингу и рекламе считает, что причиной является экономия на качестве сырья, фурнитуры;

- заместитель по связям с общественностью указывает на необходимость изменения корпоративной культуры предприятия, воспитания ответственности у работников за качество выпускаемой продукции перед покупателем;

4) проведение расширенного совещания, посвященного вопросу качества выпускаемой фабрикой продукции. Важны не только позиции присутствующих, но и решение, которое директор принимает, чтобы разобраться в сложившейся ситуации;

5) разработка предложений по совершенствованию системы управления фабрикой;

6) выбор конкретных мер, которые будут предприняты руководством для повышения качества выпускаемой продукции; доведение их до сведения общественности, Союза защиты прав потребителей;

7) совещание консультантов по результатам работы, менеджеров фабрики. Оценка деятельности менеджеров по мнению консультантов. Рекомендации, предложенные консультантам по выходу фабрики из кризисной ситуации;

8) подведение итогов.

## Практическое занятие 1.docx

**Задание 1.** Предложите ряд критериев (временных или смысловых) и проанализируйте на их основе изменение существующих формулировок управленческого консалтинга.

**Задание 2.** Назовите виды типовых задач консультирования. Приведите примеры по каждому типу задач.

**Задание 3.** Заполните таблицу:

История развития управленческого консалтинга в России и мире

п/п	Ученый	Краткая биографическая справка	Основные принципы, внесшие в науку консалтинга	Основные труды

**Задание 4.** Подготовьте презентацию по одной из пяти фирм «большой пятерки» западных аудиторско-консультационных фирм Pricewaterhouse Coopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International.

**Задание 5.** Рассмотрите ситуацию «Эволюция отрасли» и ответьте на вопросы. Представьте свой ответ в виде презентации.

Пояснение:

Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке следующих вопросов:

1. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры?
2. 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:

1. Выберите три консалтинговых организации (международную, федеральную и региональную).
2. 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.

**Задание 6.** Проанализируйте период роста и процветания управленческого консалтинга. Какие значительные качественные изменения Вы можете выделить в данный период. Обоснуйте письменно свой ответ.

**Задание 7.** Деловая игра «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях»

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.

2. Определите название и характер деятельности вашего предприятия. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга конкретно на вашем предприятии. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

3. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на применение японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Основные характеристики японской модели консалтинга:

- 1) традиционная японская модель консалтинга используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2% в год;
- 2) ориентация консультанта на коллективные цели и виды деятельности;
- 3) широкое участие работников в консалтинге;

4) широкая социальная ответственность консультанта по отношению к своим работникам.

**Задание 8.** Рассмотрите ситуацию «Особенности российского консалтинга» и ответьте на вопросы.

Иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития консалтинга в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается «невысокая» квалификация российских менеджеров. Пребывание же западных менеджеров-консультантов (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных консультантов на предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

Достоинства этой позиции:

- представление о том, что в России не было эффективного консалтинга неверно;
- в современной России много талантливых и опытных консультантов;
- в России имеются широкие возможности для консалтинга;
- российские консультанты придают вопросам качества продукции такое же значение, как в мире;
- трудности, с которыми сталкиваются российские консультанты (нестабильность, качество производственных процессов и т.д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки этой позиции:

- российские консультанты неправильно понимают связь между проведенной работой и ответственностью;
- объективные проблемы в работе российских консультантов: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского консалтинга, которую дают иностранные специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем консалтинга в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских консультантов?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее в роли консультанта крупного российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский консультант? Объясните свой выбор.



## **Рекомендуемы темы рефератов 1.docx**

Рекомендуемые темы рефератов, докладов

1. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки.

Междисциплинарные связи.

2. Консалтинг – как практическая форма реализации интеллектуальной собственности.

3. Менеджмент-консалтинг как вид консультационной деятельности.

4. «Пионеры» управленческого консалтинга.

5. Первые консалтинговые компании в мире.

6. Ускорение темпов коммодитизации.

## **Практическое занятие 1, 2 раздел.docx**

**Задание 1.** Посмотрите художественный фильм «Хвост виляет собакой» о работе консультанта. После просмотра фильма подготовьте в письменном виде анализ деятельности политконсультанта в области PR по следующим параметрам:

- проведение диагностики ситуации (как проводился сбор исходной информации, какие методы и технологии применялись, как и насколько эффективно информация была проанализирована и т.д.);
- как разрабатывались пути решения сложившейся проблемной ситуации, на основе каких подходов и пр.;
- кто определял наиболее правильный путь решения проблемы;
- каким образом и насколько эффективно производилось внедрение выбранного пути решения проблемы;
- насколько эффективна была деятельность политического консультанта.

По каждому параметру вы должны представить не только личную оценку на основе теоретического материала, личного опыта и с учетом ситуации, но и предложить свой вариант действий, который, на ваш взгляд, был бы более эффективным, менее рискованным или затратным и пр.

**Задание 2.** Разработайте консалтинговый проект для организации, в которой Вы работаете или в которой 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).

**Задание 3.** Вам предлагается создать качественный тренинг по подготовке героев, а также секундантов для передачи В.Р. Соловьева «Поединок» на канале РТР. Герои и секунданты уже отобраны, и их надо подготовить для эфира. Продолжительность подготовительной, исследовательской работы – 1 квартал. Время, отводимое на тренинг 1 человека: 2 встречи по 60 – 70 минут. Опишите основные шаги, которые Вы намерены сделать.

**Задание 4.** 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 5.** 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 6.** 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 7.** Презентуйте методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

**Задание 8.** По инициативе руководства крупной торговой сети, торгующей, например, сотовыми телефонами или обувью, Вам поручено создать однодневные тренинги:

- Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать в выходные, по окончании рабочей недели?
- Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать ежедневно после тяжелого дня общения с посетителями магазинов? Важно учесть: нужно побудить участников тренинга следовать «правильным советам» в домашних условиях. Опишите Вашу последовательность действий как консультанта.

**Задание 9.** Рассмотрите ситуацию «Консалтинговый проект» и ответьте на вопросы. Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта.

Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения.

В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным.

Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;
- 2) наметить пути улучшения финансового состояния предприятия;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации. Работа консультантов состояла из двух основных этапов:

- 1) анализ (диагностика) проблем
- 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: продуктовые стратегии предприятия; предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга; план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в том числе ликвидации убыточных производств; направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?
2. Охарактеризуйте объект консультационного проекта.
3. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?
4. Проанализируйте рекомендации консультанта.

**Задание 10.** Известно, что мотивация – обязательный процесс, который начинается с определения испытываемых работниками потребностей. Необходимо разработать анкету для диагностики потребностей персонала, направленная на изучение уровня конфликтности в рабочем коллективе.

**Рекомендуемы темы рефератов 1, 2 раздела.docx**

Рекомендуемые темы рефератов, докладов:

1. Применение Case-средств в консалтинговых проектах.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации.
4. Коучинг, как эффективный метод управленческого консалтинга.