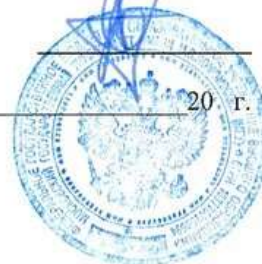


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов

« ___ » _____ 20__ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Управленческое консультирование

Уровень высшего образования:

Бакалавриат

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) ОПОП:

«Общий»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

1. Наименование дисциплины:

Автор программы: проф. Маршев В.И.
Телефон, e-mail: vmarshev@mail.ru
Уровень высшего образования: бакалавриат
Направление подготовки: Менеджмент
Язык преподавания дисциплины: Русский

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: *Вариативная*

Семестр: 7

Пререквизиты: Введение в менеджмент, Экономика для менеджеров, Информационные технологии в менеджменте, Стратегический менеджмент, Правовая среда современного бизнеса, Операционный менеджмент, Государственное управление, Современный маркетинг, Управление проектами, Управление персоналом, Организационное поведение.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель обучения по дисциплине - сформировать у студентов представления об управленческом консалтинге (УК) как системе, а также представления об управленческом консалтинге, как бизнесе

Объектом изучения являются организации различных размеров, различных организационно-правовых форм, относящиеся к разным отраслям и охватывающие рынки различных уровней (местного, регионального, национального и глобального).

Предметом изучения являются методы и технологии управленческого консультирования, а также система управления «управленческим консалтингом» как бизнесом

Обучение и научение по УК базируются на сочетании системного и ситуационного подходов.

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3)	(ОК3.РОЗ-1) Знать сущность и основы управленческого консалтинга (УК) как системы (как структуру и процесс) и новейшие теоретические разработки в области УК (ОК3.РОЗ-2) Знать основы групповой работы в процессе УК
владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1)	(ОПК1.РОУ-1) Уметь применять методы и технологии анализа, оценки и диагностики системы управления клиентской организацией (КО) в целом, различными элементами системы управления КО и различными функционалами КО
владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение	(ПК3.РОЗ-1). Знать методы стратегического анализа бизнес-среды организации (ПК3.РОУ-1) Уметь формировать вопросники для анкетирования и интервьюирования представителей КО (респондентов)

конкурентоспособности (ПК-3)	(ПК3.РОУ-2) Уметь проводить анкетирование и интервьюирование респондентов (ПК3.РОУ-3) Уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду КО и разрабатывать сценарии стратегического развития КО
владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7)	(ПК7.РОУ-1) Уметь разрабатывать рекомендации по развитию или совершенствованию системы управления КО в целом и отдельными её функционалами (ПК7.РОУ-2) Уметь разрабатывать программу реализации разработанных рекомендаций для КО (ПК7.РОУ-3) Уметь оформлять и презентовать промежуточные Отчеты и финальные результаты проведенного консалтингового проекта в письменном виде
способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)	(ПК17.РОЗ-1) Знать сущность УК как вида предпринимательской многопродуктовой деятельности (или как бизнеса) (ПК17.РОУ-1) Обладать умениями исследования рынка услуг в области УК (ПК17.РОУ-2). Уметь разрабатывать бизнес-модели старта-апа «УК как бизнес»

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего 144 академических часа, из которых, 80 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (24 часа - занятия лекционного типа, 40 часов - занятия семинарского типа, 14 часов - консультации, 2 часа - промежуточная аттестация), 64 часа составляет самостоятельная работа студента.

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							Самостоятельная работа студента, часы
	Всего часов в	Контактная работа студента с преподавателем, часы						
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
кн	ч	перед промежуточной аттестацией						
Тема 1. Введение в дисциплину. Управленческий консалтинг (УК) как система. УК как процесс	10	4	2	2				6
Тема 2. УК-Стадия 1. In-take Клиента.	14	8	2	4	2			6

Тема 3.УК- Стадия 2. «Анализ и диагностика компании клиента»	20	12	4	6	2			8
Тема 4. УК-Стадия 3. «Разработка вариантов решений проблем компании»	14	8	2	4	2			6
Тема 5. УК-Стадия 4. “Оценка вариантов решений и принятие «оптимальных» решений”	12	6	2	4				6
Тема 6. УК-Стадия 5. «Разработка рекомендаций по реализации решений». Отчет консалтингового проекта	16	10	2	6	2			6
Тема 7. Специфика консалтинга функциональных областей компаний, региональных и отраслевых особенностей компаний	22	10	4	4	2			12
Тема 8. Мониторинг рекомендаций в процессном консалтинге.	12	6	2	4				6
Тема 9. Консалтинг как бизнес. Бизнес-модель старт-апа «УК как бизнес»	20	12	4	6	2			8
Консультация перед промежуточной аттестацией	2	2				2		
Промежуточная аттестация (экзамен)	2	2					2	
Всего часов	144	80	24	40	12	2	2	64

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Управленческий консалтинг (УК) как система. УК как процесс (4 академических часа)

Что такое управленческий консалтинг? Потребность в управленческом консалтинге. Диапазон консалтинговых услуг. Теоретические основы консалтинга. Консультирование и наука управления. Аспекты консалтинга. Виды консалтинга. Экспертное и процессное консультирование. Обучающее консультирование. Консультирование и управленческие изменения. Этапы УК как процесса. Роли консультанта и клиента – диаграмма континуума

ролей. Независимость консультанта. Этические проблемы консультирования. Кодекс этики консультанта по управлению. Чего не следует ожидать от консультирования?

Основная литература¹: (1), главы 1-2, 4

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№1, 3, 9, 10, 11,13,14,15, 19, 20, 21 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 2. Стадия 1. «In-take Клиента» (8 ак. ч.)

Каким образом взаимодействуют клиент и консультант? Начало фактического процесса консалтингового процесса. Первое знакомство с Клиентом. Подготовка ТЗ. Первое обсуждение ТЗ с Клиентом. Внесение согласованных изменений в ТЗ. Формат контракта на консалтинговые услуги. Подготовка разделов контракта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Подписание контракта на исполнение работ. Формализация отношений консультанта с сотрудниками Клиента. Динамика отношений «клиент-консультант». Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Основная литература: (1), главы 3, 5, 6, 7

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№3,9,10,14, 15, 20, 22, 23 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 3. Стадия 2. «Анализ и диагностика компании клиента» (12 ак. ч.)

Что и как анализируется в консалтинговом проекте? Области анализа и диагностики. Методы анализа и диагностики. Получение письменных материалов о деятельности Клиента. Разработка вопросников для анкетирования, бесед и интервьюирования. Организация встреч с Клиентом. Пробное анкетирование и внесение изменений в вопросник. Протоколирование встреч, бесед и интервью с представителями КО. Обработка и систематизация полученных материалов и анкет.

Наблюдение (активное, моментное). Фотографии рабочего дня, самофотографии.

Изучение документации и информационных материалов

Получение первых результатов анализа материалов. Проведение повторных встреч, анкетирования, интервьюирования. Диагностика состояния и тенденций на объекте (объектах) Клиента. Формулировка проблем и задач как следствие анализа и диагностики

Основная литература: (1), главы 7-8

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 4, 5, 9,13, 14, 20, 22, 23, 28 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 4. Стадия 3. «Разработка вариантов решений проблем компании» (8 ак. ч.)

Как улучшить состояние Клиента? Бенчмаркинг лидеров бизнеса. Моделирование вариантов решения проблем/задач. Предварительная оценка альтернатив/способов решения проблем. Обсуждение полученных альтернатив и их оценок с Клиентом. Выбор конечного числа альтернатив для углубленной проработки (анализа и диагностики). Проведение дополнительных работ с учетом пожеланий Клиента. Формирование окончательного набора вариантов решения управленческих проблем Клиента.

Основная литература: (1), глава 9

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 4, 5, 6, 9,13,14, 15, 20, 24, 25,28 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 5. Стадия 4. «Оценка вариантов решений и принятие «оптимальных» решений» (6 ак.ч.)

Как оценивать варианты рекомендаций? Разработка критериальной базы оценок вариантов. Согласование с клиентом. Проведение окончательной оценки вариантов. Презентация промежуточных результатов оценки Клиенту. Совместное обсуждение полученных оценок, уточнение критериев. Разработка карты рисков. Пересмотр оценок. Принятие «оптимального» набора решений управленческих проблем.

¹(1) Управленческое консультирование (под ред. Милана Кубра). 4-е изд., М.: Планум, 2004

Основная литература: (1), главы 9, 10

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 5, 7, 9, 14,15, 20, 24, 25, 26, 28 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 6. Стадия 5. «Разработка рекомендаций по реализации решений». Отчет консалтингового проекта (10 ак.ч.)

Детализация «оптимального» набора решений управленческой проблемы. Разработка рекомендаций по изменениям на корпоративном, продуктовом и функциональном уровне компании Клиента. Разработка оперативных и стратегических рекомендаций. Разработка мероприятий и плана реализации рекомендаций. Разработка системы сбалансированных показателей (BSC). Подготовка персонала Клиента к стратегическим изменениям. Причины сопротивление изменениям и их устранение

Как подготовить отчет консалтингового проекта Клиенту? ТЗ vs. Отчет. Логика, структура и разделы Отчета. «Авторы» разделов Отчета. Подготовка презентации Отчета. Презентация консалтингового проекта. Дискуссия и заключение по Отчету. Соглашение на доработку Отчета. Подписание документов по принятию Отчета

Основная литература: (1), глава 10

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 13,14,15, 20, 22, 23, 24, 25, 28 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 7. Специфика консалтинга функциональных областей компаний, региональных и отраслевых особенностей компаний (10 ак. ч.)

Анализ и диагностика системы управления компанией Клиента. Анализ и диагностика функционалов компании Клиента. Анализ, аудит и диагностика ключевых функциональных областей и процессов компании Клиента – HR, Маркетинг, Учет, Закупки, Производство, Продажи, Финансы Корпоративная культура, Бизнес-процессы, Ключевые оргпроцессы, IT, Корпоративное управление, Стратегического менеджмента. Проектирование новой системы управления.

Как отражается отраслевая/региональная специфика в ТЗ, Договоре и УК как процессе? Формирование команды консультантов в зависимости от отраслевой/ региональной специфики Клиента. Консалтинг компаний различных отраслей – содержание, процесс, технологии, методы.

Основная литература: (1), главы 12-26 (выбор зависит от тем групповых проектов)

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 7, 9, 13, 15, 20, 22, 23, 28 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 8. Мониторинг рекомендаций в процессном консалтинге (6 ак.ч.)

Что такое «Процессный консалтинг»? Формирование отношений «Консультант-Клиент» в процессном консалтинге. Уточнение плана внедрения рекомендаций (мероприятий, работ). Организация работ. Мониторинг реализации программы рекомендаций. Факторы сопротивления изменениям. Методы смягчения и преодоления сопротивления изменениям. Завершение внедрения рекомендаций консультантов.

Основная литература: (1), глава 3, 36, 37

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№6, 8, 10, 14, 15, 18, 20, 24, 27 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 9. Консалтинг как бизнес. Бизнес-модель стартапа «УК как бизнес» (12 ак.ч.)

Рынок консалтинговых услуг. Оценка потребности в консалтинговых услугах. Разработка консалтинговой бизнес-идеи. Предварительная оценка бизнес-среды. Разработка marketing-mix консалтинговой фирмы. Разработка бизнес-модели стартапа «УК как бизнес». Разработка стратегии позиционирования на рынке консалтинговых услуг. Оценка рисков создания консалтингового бизнеса. Бизнес-план стартапа «УК как бизнес». Формирование и развитие функционалов консалтинговой фирмы.

Основная литература: (1), главы 27-30, 35, 38

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№2, 9, 12, 16, 17, 18, 19, 25, 27 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература:

1. Управленческое консультирование (под ред. М.Кубра). 4-е изд., М.: Планум, 2004

6.2. Дополнительная литература

1. А.Посадский, С.Хайниш. Консультационные услуги в России. М.: Финстатинформ 1995.
2. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес. //Менеджмент в России и за рубежом, июль-август, 1997. С. 70-79
3. Н. МакЛеннан. Консультирование для менеджеров. Р.-Дон, Феникс, 1997
4. М.Вельтман, В.Маршев, А.Посадский. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: НФПК, 1998
5. Консалтинговые услуги в реструктуризации промышленных предприятий (под ред. В.И.Маршева). М.: РЦП, 1998
6. Расиел И.М. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003
7. Крючков В.Н. Междисциплинарные модели в управленческом консультировании. Новосибирск, ЭКО. 2003
8. Майстер Дэвид, Грин Чарльз, Галфорд Роберт. Советник, которому доверяют и др. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
9. Бисвас Сугата, Твитчелл Дэрил. Руководство по управленческому консалтингу. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.
10. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М., ГУ ВШЭ, 2006
11. Эдершайм Элизабет. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
12. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. М., 2007
13. Макхем Калверт. Управленческий консалтинг. М., Дело и Сервис, 2007
14. Блок Питер. Безупречный консалтинг. – СПб.: Питер, 2007
15. К.Макхем. Управленческий консалтинг. М., Дело и Сервис, 2007
16. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. – СПб.: Питер, 2007.
17. Форсайт П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха. – М.: Эксмо, 2007
18. Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 2008.
19. Хаан, Эрик де. Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии. – СПб.: Питер, 2008.
20. Г.И.Маринко. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. М., Инфра-М, 2009
21. Розвита Кенигсвизер, Мартин Хиллебранд. Введение в системное консультирование организаций. Институт консультирования и системных решений, 2013
22. Блинов А.О., Дресвянников В.А., Управленческое консультирование. Учебник. М.: Дашков и К°, 2013
23. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А. Шемятихина Л.Ю.Основы управленческого консультирования. Учебное пособие. М.: Феникс, 2015
24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. OZON.RU, 2017
25. Рон Каруччи. Провал, еще провал: как менять компанию, которая не меняется. Ж-л Harvard Business Review-Россия, Август, 2019
26. James O'Shea, Charles Madigan. Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin. PH, 2008

27. Adizes, Ichak; Cudanov, Mladen; Rodic, Dusanka. Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic Journal*, 2017, 19 (44): 232–248
28. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2003

6.3. Журналы:

1. Management Consulting Journal
(<http://www.icon consulting.org.uk/~media/Files/PDF/management-consulting-journal/CJ>)
2. Academy of Management Journals (www.aom.org)
3. McKinsey Quarterly (mckinsey.com/quarterly/overview)
4. Управленческое консультирование (<https://www.acjournal.ru/jour>)
5. Вестник McKinsey (русс)
6. Harvard Business Review-Россия
7. Управленческие науки (www.managementscience.fa.ru)
8. Российский журнал менеджмента (www.rjm.ru)
9. Проблемы теории и практики управления (www.ptpu.org)

6.4. Интернет-источники:

www.aom.org

www.mckinsey.com/quarterly/overview

<https://www.acjournal.ru/jour>

www.managementscience.fa.ru

www.rjm.ru

www.ptpu.org

www.12manage.com

www.elitarium.ru

hbr-russia.ru

<https://economicsu.alpinadigital.ru>) – здесь бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (бесплатный доступ к корпоративной библиотеке ЭФ МГУ)

Примечания.

1. Предлагаемый список работ по каждой теме Раздела 5 составлен по критерию примерного равенства общего объема материала Основной литературы (Раздел 6.1.) и Дополнительной литературы (Раздел 6.2.) по данной теме и доступности соответствующих работ из списка «Дополнительная литература».
2. Раздел 6.3. (Журналы) указывается в каждой теме, прежде всего потому, что в указанных журналах практически каждая статья не только относится к предметной области УК, но и сопровождается большим библиографическим списком, что будет способствовать изучению темы и поможет студентам готовить обзоры и рефераты. Наиболее информативны специальные журналы №№1, 2 и 3 Раздела 6.3. на английском языке: 2.1. Management Consulting Journal (mcjournal@managers.org.uk) издается International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) и отображает ситуацию с УК в мире, публикуя результаты новейших исследований по УК и проектов УК 2.2. Академия менеджмента (США) имеет одно из подразделений «Управленческий консалтинг», члены которого также ежемесячно публикуют в журналах АОМ (на англ. языке) результаты новейших исследований по УК и проектов УК (см. [aom.org](http://www.aom.org)) 2.3. Отметим также журнал McKinsey Quarterly (на англ. яз.), отражающий в своих статьях позицию наиболее известной и успешной в мире компании в области УК 2.4. Остальные 6 журналов издаются в России и довольно часто содержат статьи по предметной области УК
3. Раздел 6.4. «Интернет-источники» во многом дублирует раздел 6.3. Тем не менее, в нем указаны два специальных источника, содержащих новости по УК. 3.1. Сайт www.12manage.com уникален тем, что, во-первых, содержит (публикует) новейшие разработки в каждой из 12 своих рубрик, почти каждая из которых имеет

отношение к «Управленческому консалтингу», во-вторых, позволяет создавать сеть и/или форумы для дискуссий на УК-тематику и, в третьих, имеет русскоязычную версию 3.2. Сайт www.elitarium.ru является старейшей новостной и образовательной интернет-площадкой по многим управленческим рубрикам, оперативно публикуя переводы «свежих» книг и статей по управленческому консалтингу

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

1. Чтение лекций в традиционной форме, а также в форме диалога/дискуссии, обсуждения деловых проблемных ситуаций (кейс-стади)

Приведем примеры популярных среди консультантов тем/вопросов творческих дискуссий:

1.1. Почему банки кофе имеют форму цилиндра?

1.2. Сколько весит реактивный самолет А-320?

1.3. Некая школа бизнеса в Москве хочет в течение следующих 10 лет попасть в список 20 лучших в мире таких школ. Что она должна для этого сделать?

1.4. Почему офис руководителя фирмы часто находится на верхнем этаже административного здания? Может ли быть иначе?

1.5. Вы - специальный уполномоченный Национальной хоккейной лиги (НХЛ), узнали, что доходность этой организации последние 5 лет не растет. С целью увеличения доходов и прибыли Вы рассматриваете возможность расширения НХЛ до Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) за счет включения команд зарубежных стран. Представителей каких стран вы должны пригласить на переговоры по вступлению в КХЛ?

2. Обсуждение конкретных ситуаций (кейс-стади). См пример ниже

3. Обсуждение текущего состояния групповых консалтинговых проектов

4. Мастер-классы консультантов крупнейших российских консалтинговых компаний

5. Ролевые игры по этапам УК как процесса

6. Интерактивные семинары в форме диалога со студентами, комментариев пройденного, дискуссий, консультаций, упражнений по формированию консалтингового инструментария (вопросников, анкет, сценариев интервью), защитой творческих индивидуальных ДЗ, а также выступлений студентов с обзорами литературы, рефератами, промежуточными и финальными отчетами групповых проектов по УК

Пример конкретной ситуации для обсуждения (на лекциях или семинарах)

Кейс «CONTRACTING SERVICES» (без вопросов)

Компания *Contracting Services* производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 2007 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался избыток мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены.

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов *Contracting Services*. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается

с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. *Contracting Services* анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

Примечание. Для обсуждения данной и других ситуаций студентам предлагается придерживаться следующего Плана

Краткий план анализа ситуаций

1 стадия. Проблемы организации (или «объекта консалтинга»)

1.1.Выявление причин (условий и обстоятельств) создавшихся проблемных ситуаций:

- перечень Проблемно-тревожных «сигналов» бизнес-среды и их краткая характеристика:

1.1.1. *внутренние «сигналы» и их причины в терминах проблемных функционалов (напр., Кадры, Маркетинг, Финансы, Закупки, Производство, Продажи, Менеджмент, Учет, Безопасность и др.) и внутриорганизационных процессов (Процесс принятия решений, Коммуникации, Конфликты, Лидерство и др.)*

1.1.2 *внешние причины (блоки макро- и микросреды)*

1.2.Формулировка проблем – для 2-3-х проблемных ключевых функционалов и 2-3-х внешних обстоятельств **обязательно в ? –ой форме** (не сдерживайтесь в числе вопросов!)

2 стадия. Варианты решений проблем и Выбор «лучших» решений

2.1. Разработка вариантов решения любых 2-3-х проблем

2.2. Выбор «лучших» решений этих проблем (по любым критериям, напр., «Срочно», «Важно», «Выгодно», «Эффективно», «Результативно»)

3 стадия. План реализации «лучших» решений

Разработка плана мероприятий по реализации каждого «лучшего» решения с указанием всех ресурсов, необходимых для реализации: временных, финансовых, информационных, материальных, человеческих и др.

Формы самостоятельной работы

Выполнение домашних заданий (ДЗ) двух видов:

1. Письменные **ответы на вопросы по пройденным темам** дисциплины с указанием исполнителя ДЗ и форм представления результатов ДЗ. Например,

ДЗ-1. Зная этапы 1-ой стадии УК «In-take Клиента», сформулируйте фазы (или фазовое пространство УК) этой стадии (инд-но, письм.)

ДЗ-2. Зная этапы 2-ой стадии УК «Анализ и диагностика компании клиента», сформулируйте фазы (или фазовое пространство УК) этой стадии и детализируйте фазовое пространство в терминах «процедуры-мероприятия» и измеримости их осуществления (инд-но, письм.).

2. **Творческие индивидуальные задания.** Например,

ДЗ-3. Разработайте органиграмму 2-ой стадии УК (с указанием числа встреч с Клиентом, t, других ресурсов), (инд-но, письм.).

ДЗ-4. Сформулируйте ключевые параметры и аргументируйте причины изменений (развития) методов анализа и диагностики бизнес-среды организации: PEST-анализ, PESTEL-анализ, PELSLEDET-анализ (инд-но, письм.).

ДЗ-5. Сформулируйте «сильные» и «слабые» стороны последовательности методов анализа и диагностики бизнес-среды организации на разных стадиях ЖЦО: матрица Hofer-Schendel, матрица ADL (инд-но, письм.)

ДЗ-6. На примере любой компании проиллюстрируйте сходство и различия 6 различных типов Бенчмаркинга (инд-но, письм.).

ДЗ-7. Разработайте вопросник для одного из 40 функционалов Организации (инд-но, письм.)

Творческие групповые задания и их выполнение на занятиях и в форме самостоятельной работы

1. При изучении дисциплины УК обязательным является **групповой проект по применению всех полученных знаний по УК** как процесса, начиная от выбора конкретной Клиентской организации и заканчивая этапом «Разработка рекомендаций по реализации решений».

В связи с этим на **первом же семинаре** следует поставить задачу в виде группового ДЗ по формированию малых групп из 3-4 человек с целью поиска конкретной «компании Клиента» и проведению первых действий по подготовке и защите группового проекта УК.

Соответствующее групповое ДЗ звучит так:

ДЗ-1.

«1.1. Сформировать группы из 3-4 человек.

1.2. Выбрать Объект – Клиентскую организацию (КО), для которой в финальном групповом проекте по УК будет подготовлен документ «Комплекс рекомендаций по развитию КО»

1.3. По материалам деятельности Объекта группового проекта написать 3-4-х летнюю Историю (кейс) Объекта, охватив ключевые моменты Объекта (4-5 страниц):

1.3.1. Год создания

1.3.2. Учредители

1.3.3. Показатели финансово-хозяйственной деятельности

1.3.4. Смена команды менеджеров (если такое было)

1.3.5. Положение с персоналом (напр., текучесть кадров)

1.3.6. Другое.

Цель этой истории: Интрига! Продемонстрировать спады и подъемы в жизнедеятельности Объекта, что и побуждает вас разработать «Комплекс рекомендаций по развитию КО» (групп., письм., ppt)»

На выполнение этого ДЗ обычно достаточно 1-1,5 месяца

Для облегчения выполнения этого ДЗ в качестве подобного рода материалов предлагается использовать кейсы из работы №28 (Thompson&Strikland) Раздела 6.2. Дополнительная литература.

Примечание. В каждой группе должен быть по крайней мере один студент, который будет обеспечивать доступ к выбранному объекту, к получению информации, к проведению анкетирования и интервьюирования респондентов

2. Подготовка к выполнению и защите группового проекта обеспечивается выполнением ряда других **групповых творческих ДЗ** :

ДЗ-2. Используя 2-х, 5-и 7-и факторные модели Альтмана, провести оценку состояния КО (групп., письм.)

ДЗ-3. Провести PELSLEDET-анализ макросреды Объекта группового проекта (групп., письм., ppt)

ДЗ-4. Провести анализ и оценку портфеля продуктов Объекта группового проекта по матрице BCG (групп., письм., ppt)

ДЗ-5. Провести следующий пошаговый анализ стейкхолдеров Объекта группового проекта по Модели и Матрице Менделоу:

5.1. Выявить стейкхолдеров Организации по показателям

5.2. Ранжировать их по Власти и Интересу

5.3. Отобразить ранжирование на плоскости Власть/Интерес в виде поля стейкхолдеров (цветом отметить «своих» и «чужих»)

5.4. Разработать и обосновать Программу воздействия «своих» на «чужих» (групп., письм., ppt)»

ДЗ-6. Разработать вопросы для формирования анкет и проведения на их основе анкетирования представителей КО (с указанием предполагаемых респондентов и объема затрат ресурсов в терминах необходимого времени, количества консультантов, финансовых и других затрат)

ДЗ-7. Составить проект ТЗ (= Технического Задания) и проект Договора на основе первых переговоров с представителями КО.

3. На семинарских занятиях предлагается использовать (проводить) ролевую игру «Выявление и обоснование проблемы self-management и разработка рекомендаций по её решению», как один из эффективнейших методов формирования умений и даже навыков будущих консультантов в области менеджмента.

Подробно сценарий игры изложен в работе №4 Раздела 6.2. Дополнительная литература (М.Вельтман, В.Маршев, А.Посадский. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: НФПК, 1998). Для проведения одного сеанса игры требуется около 1 часа. Вкратце сценарий игры в виде этапов выглядит следующим образом.

3.1. Этап 1. Студенты произвольно разделяются на группы из 3-4 человек (**1 минута** на исполнение)

3.2. Этап 2. «Воспоминания». Каждому члену группы ставится задача: **«Закройте глаза и вспомните несколько лет своей жизни и выявите (определите для себя) актуальнейшую личную «проблему» из области «Self-Management», которая постоянно Вас беспокоит последние годы (например, «проблема» управления траекторией своей жизни, или «проблема» наличия средств для достижения намеченных целей, или «проблема» Time-management между учебой и свободным временем и т.п.). На это каждому члену группы даётся по 1 минуте (итого, максимум 4 минуты)»**

3.3. Этап 3. По команде преподавателя каждый член группы вкратце формулирует актуальнейшую личную «проблему» из области «Self-Management». На это каждому члену группы дается строго по 30 секунд (итого, **максимум 2 минуты**)

3.4. Этап 4. Выбор «проблемы» и автора. После 4 кратких формулировок проблем, члены группы вкратце **обсуждают** их актуальность, оригинальность, «общность» (схожесть), известность, сложность, тривиальность и другие характеристики **и выбирают** наиболее интересную, оригинальную, стандартную (или нестандартную) «проблему» и её **автора** (или авторов) как **общую** для дальнейшего обсуждения и решения. На обсуждение и выбор проблемы группе даётся **3 минуты**

Примечание. Далее автор «проблемы» играет роль Клиента, остальные члены группы – роли Консультантов

3.5. Этап 5. «Монолог автора» (=Клиента) перед **видео камерой**. Автор «проблемы» максимально подробно **рассказывает** о своей наболевшей «проблеме», её историю, причины возникновения и формы проявления. На это Клиенту даётся **10 минут**.

NB. Остальные члены группы или **Консультанты** все 10 минут **молчат**, никак не комментируя выступление и не реагируя на рассказ коллеги!!! Членам группы рекомендуется каким-то образом фиксировать рассказ, записывать ключевые моменты, детали, факторы и т.п.

3.6. Этап 6. «Вопросы консультантов Клиенту (или «Упражнение по Сократу»)». На этом этапе консультанты задают любые вопросы Клиенту с целью уточнения характеристик

«проблемы», её причин и актуальность, в том числе даже и уточнение её формулировки. На это группе дается **15 минут**

3.7. Этап 7. «Автор Under Glass», на который выделяется **15 минут**. На этом этапе в отличие от этапа 5 (где консультанты молча слушали рассказ Клиента) Клиент **молча слушает консультантов**, их обсуждение его «проблемы» и рассуждения на тему о решении «проблемы». На этом этапе консультанты могут уточнить (в т.ч. переформулировать) проблему. Во всех случаях свои рассуждения консультанты должны завершить формулировкой вариантов решения проблемы (в форме рекомендаций, советов). Клиенту рекомендуется каким-то образом фиксировать важнейшие моменты в логике, аргументациях и рассуждениях консультантов, записывать ключевые детали обсуждения и формулировки рекомендаций и советов консультантов.

3.8. Этап 8. «Резюме Клиента». На этом этапе Клиенту предоставляется время для оценки рассуждений и рекомендаций/советов Консультантов, высказанных ими на предыдущем этапе. Желательно услышать оценки Клиента в контексте – согласен он или нет с уточнением проблемы (если это имело место), с логикой аргументации консультантов предлагаемых ими рекомендаций/советов и, наконец, ответ Клиента на вопрос: «Взял бы он данных консультантов в свою консалтинговую фирму?».

Консультанты также могут высказать свои оценки как упражнения в целом, так и отдельных его этапов. На этот этап выделяется **10 минут**.

Итого, на выполнение данного упражнения по предложенному сценарию с командами по 4 человека потребуется **60 минут**

Примечания.

1. Проведение данного упражнения следует зафиксировать съемкой на видео, затем организовать просмотр и обсуждение наиболее важных отдельных купюр и моментов (по мнению преподавателя) моментов

2. Желательно за время обучения по дисциплине УК провести это упражнение дважды с теми же малыми группами примерно по тому же сценарию, но по темам группового консалтингового проекта с фактическим конкретным Клиентом (или КО). Такими темами могут быть функционалы КО, подвергающиеся анализу, оценке, диагностике и последующей выработке рекомендаций по устранению выявленных проблем

Защита группового проекта

Одним из средств формирования компетенций студентов в области УК является разработка и защита группового проекта. Как уже отмечалось, группы формируются на первом семинарском занятии, выбирают объект консалтинга (будущую КО), осуществляют все этапы УК на данном объекте, в том числе Договор, ТЗ, промежуточный отчет, Финальный отчет.

Промежуточный отчет группы защищают на одном из семинарских занятий после лекционных занятий по Теме 5.

Финальный отчет группа защищает на одном из семинарских занятий после лекционных занятий по Теме 8.

В обоих случаях к дате защиты группа представляет письменную форму Отчета, включая **Договор и Техническое задание (ТЗ)**, а собственно защита происходит в виде презентации и дискуссии

Для иллюстрации форм и содержания Договоров и ТЗ по УК студентам передаются оригинальные примеры этих документов, разработанных преподавателем данной учебной дисциплины. Здесь приведем структуру Договора и структуру ТЗ.

Структура Договора на выполнение услуг по УК

1. Предмет Договора
2. Обязательства Сторон
3. Стоимость работ и порядок расчетов
4. Ответственность Сторон
5. Конфиденциальность
6. Условия изменения и расторжения Договора
7. Действие обстоятельств и явлений непреодолимой силы
8. Разрешение споров
9. Прочие условия
10. Реквизиты Сторон

Каждая страница Договора парафируется сторонами: Заказчик/Исполнитель

Структура ТЗ как Приложения №1 к Договору на выполнение услуг по УК

1. Пояснительная записка
2. Цель Проекта
3. Задачи Проекта
4. План работ 1-го этапа Проекта (экспертная часть), включая Перечень работ, Результаты по каждой работе и Сроки исполнения каждой работы
5. Примечания
6. Группа консультантов
7. Сроки выполнения работ 1-го этапа Проекта

Промежуточная аттестация (экзамен)

Экзамен проходит в виде теста из трёх открытых вопросов по всем темам курса. Пример экзаменационного билета:

1. Какова динамика отношений «Клиент-Консультант» в процессе жизненного цикла консалтингового проекта? В чем причины изменений этих отношений?
2. В чем сущность и формы работ в экспертном и процессном консалтинге? Приведите примеры. В чем принципиальные отличия между экспертным и процессным консалтинге
3. Охарактеризуйте блоки бизнес-модели старт-апа «УК как бизнес» по Александру Остервальдеру и соответствующий бизнес-план. Приведите примеры бизнес-моделей и бизнес-планов старт-апа «УК как бизнес».

8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
	Контроль посещаемости лекционных и семинарских занятий
<u>Знать</u>	
Знать сущность и основы управленческого консалтинга (УК) как системы (как структуру и процесс) и новейшие теоретические разработки в области УК	Работа на занятиях (участие в дискуссии, комментарии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)

Знать основы групповой работы в процессе УК	Работа на занятиях (участие в дискуссии выполнение упражнений в группе) Творческое задание (в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать методы стратегического анализа бизнес-среды организации	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать сущность УК как вида предпринимательской многопродуктовой деятельности (или как бизнеса)	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
<u>Уметь...</u>	
Уметь применять методы и технологии анализа, оценки и диагностики системы управления клиентской организацией (КО) в целом, различными элементами системы управления КО и различными функционалами КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений, анализ кейсов) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ
Уметь формировать вопросники для анкетирования и интервьюирования представителей КО (респондентов)	Работа на занятиях (участие в дискуссии) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения) Подготовка вопросников по выбранному объекту
Уметь проводить анкетирование и интервьюирование респондентов	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции, оригинальность излагаемого материала) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения)
Уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду КО и разрабатывать сценарии стратегического развития КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции, оригинальность излагаемого материала) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения)
Уметь разрабатывать рекомендации по развитию или совершенствованию системы управления КО в целом и отдельными её функционалами	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкость изложения авторской позиции, оригинальность и обоснованность рекомендаций) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Уметь разрабатывать программу реализации разработанных рекомендаций для КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, обоснованность программы) Творческое задание (индивидуальное, в

	малых группах) Проверка ДЗ Защита группового проекта
Уметь оформлять и презентовать промежуточные Отчеты и финальные результаты проведенного консалтингового проекта в письменном виде	Проверка ДЗ Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Обладать умениями исследования рынка услуг в области УК	Проверка ДЗ Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Уметь разрабатывать бизнес-модели стартапа «УК как бизнес»	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения) Защита авторской «бизнес-модели» консалтинговой компании

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства)	Баллы
1. Посещение и активность (в т.ч. участие в дискуссиях) на лекционных занятиях	12x2=24
2. Посещение и активность на семинарах (участие в дискуссиях, защита результатов ДЗ, защита промежуточных результатов УК групповых проектов)	20x2=40
3. Письменные домашние задания	56
4. Групповой проект	40
5. Промежуточная аттестация (экзамен) - тест	40
Итого	200

Оценка (дифференцированный зачет) по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	≥ 170	200
<i>Хорошо</i>	≥ 130	< 170
<i>Удовлетворительно</i>	≥ 80	< 130
<i>Неудовлетворительно</i>		< 80

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие материально-технические средства обучения:

1. мультимедийный класс с рабочими столами
2. доска с маркерами
3. компьютер
4. видеокамера
5. микрофоны (3-4)
6. проектор
7. флипчарт с блоками бумаги

Учебно-методическое сопровождение дисциплины «Управленческий консалтинг» осуществляется в системе «on.econ» по адресу on.econ.msu.ru

Автор программы: _____ Маршев В.И.
(подпись, расшифровка подписи)