

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методические указания
к практическим занятиям для обучающихся
по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: О. В. Ломакина

Управленческий консалтинг: метод. рекомендации к практическим занятиям / сост. О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с.

Методические указания по дисциплине «Управленческий консалтинг» включает перечень практических заданий по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 6 от 25.06.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ломакина О. В.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилкина», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является формирование твердых теоретико-методологических знаний и закрепление профессиональных навыков в области управленческого консалтинга и по осуществлению консалтинговой деятельности.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление о возможностях, которые предоставляют менеджерам организаций консультанты по управлению;
- на основе системного подхода сформировать представление о цикле консультирования, о задачах отдельных этапов консультирования;
- сформировать навыки анализа управленческой деятельности с использованием основ экономических знаний в различных сферах деятельности;
- ознакомить с современными технологиями управленческого консультирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами;
- на основе ситуационного подхода изучить приемы и овладеть методами воздействия на систему клиента, методами оргдиагностики;
- сформировать некоторые навыки консультирования организаций по конкретным направлениям их деятельности, в частности составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов, управления проектами и пр. с учетом последствий влияния на результаты деятельности организации;
- развить навыки информационного обеспечения процесса управленческого консультирования, разработки, реализации и оценки управленческих решений с использованием современных инновационных технологий;
- рассмотреть этические аспекты консультирования, усвоить этический кодекс консультанта по управлению.

Предлагаемые методические указания позволят обучающимся закрепить полученные на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы теоретические знания и сформировать навыки использования инструментов и методов управленческого консалтинга.

ТЕМА 1. КОНСАЛТИНГ, КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА

Аудиторная работа (2 часа)

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.
2. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
3. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
4. Выполнение заданий.

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.

ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Аудиторная работа (4 часа)

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.
2. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
3. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
4. Выполнение заданий.

Задание 1. Проанализируйте период роста и процветания управленческого консалтинга. Какие значительные качественные изменения Вы можете выделить в данный период. Обоснуйте письменно свой ответ.

Кейс задание 1.

«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 эффектив-

ности 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.

Кейс задание 2

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 преимущество.

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.

ТЕМА 3. СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Аудиторная работа (4 часа)

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.
2. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
3. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
4. Выполнение заданий.

Задание 1. Опишите свой портрет, как «профессионального консультанта».

Задание 2. Проанализируйте, каковы основные отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процес-

су?

Задание 3. Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов, проанализируйте свою группу по принципу наличия различных типов консультантов в группе. Обоснуйте свой ответ.

Задание 4. Дайте комментарий к рисунку на основе специфики отношений в консалтинге (рисунок).



Специфика консультант-клиентских отношений

Кейс задание

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?

ТЕМА 4. ВИДЫ И ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Аудиторная работа (4 часа)

- 1 Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.
- 2 Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
- 3 Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
- 4 Выполнение заданий.

Кейс задание 1. 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 опыт-

ного 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 не достаточно 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.

Кейс задание 2. Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга (таблица).

Таблица – Матрица компетенций консультанта

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

ТЕМА 5. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Аудиторная работа (2 часа)

5. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.

6. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.

7. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

8. Выполнение заданий.

Задание 1. Представьте весь консалтинговый процесс (этапы, стадии, процедуры) в виде схемы.

Задание 2. Разработайте проектное задание на консалтинговые услуги от какой-либо организации, по примеру приведенного ниже.

Проектное задание на консалтинговые услуги проекта Международного аэропорта Кишинэу

Название проекта:	Строительство многоэтажной парковки в Аэропорту Кишинэу
Страна:	Молдова

Производственный сектор:	Перевозки
Номер проекта:	PE007
Источник финансирования:	Международный аэропорт Кишинэу
Тип договора:	Консалтинговые услуги
Тип объявления:	Запрос на выражение заинтересованности
Дата выпуска:	3 декабря 2012
Крайний срок:	23 декабря 2012

В рамках расширения пропускной способности ключевых технологических участков Международный Аэропорт в Кишинэу стартует новый проект модернизации инфраструктуры – строительство многоярусной парковки вблизи Терминала (Проект).

Возведение многоярусного паркинга в кишиневском аэропорту – составляющая программы модернизации аэропорта. Проект предусматривает строительство многоярусной парковки в Аэропорту Кишинэу, финансируемое инвестором согласно принципам BOT (строительство-эксплуатация-передача). Тендер на данный проект начнётся в марте 2013 года, и будет закончен в июне 2014 года.

Международный Аэропорт Кишинэу приглашает консалтинговую компанию для оказания содействия Аэропорту в разработке и координирования BOT тендера. Максимально доступный бюджет для привлечения консалтинговой компании составляет 50 000 евро.

Основными задачами консультанта являются:

- предоставить сравнительную информацию о международной практики в области подобных проектов;*
- оказать содействие в процессе принятия решений;*
- подготовить необходимую для инвестора информацию;*
- разработать тендерное задание;*
- координировать тендерный процесс;*
- оказать необходимую поддержку во время проведения тендера и после.*

Финансирование настоящего договора будет осуществляться из средств Аэропорта. Не существует никаких ограниченных требований к кандидатам.

Заинтересованные компании приглашают выразить свой интерес об участии в Проекте.

Для определения компетентности и опыта консалтинговых фирм, желающих войти в соответствующий список, предоставляе-

мая информация должна включать следующее:

- сведения о компании, организации и персонале;
- подробные сведения об опыте и схожих заданиях, выполненных в течение предыдущих пяти лет включая их место проведения;
- резюме персонала, который будет работать над заданием.

Консультантом должна быть консалтинговая фирма с опытом работы минимум 10 лет, из которых 5 лет в области проектов концессии и BOT.

Объём вышеуказанной информации не должен превышать 20 страниц (без резюме). Заявление о выражении заинтересованности в оказании консалтинговых услуг на английском и русском или румынском языках должны быть отправлены в документарной форме или по электронной почте с пометкой «Заявление о выражении заинтересованности в оказании консалтинговых услуг. Проект строительства многоярусной парковки в Аэропорту Кишинэу, по нижеуказанным адресам не позднее 23 декабря 2012 года, 16:00 (местное время).

Елена Мазур

Координатор Инвестиционных Проектов Международный Аэропорт Кишинэу

80/3 бул. Дачия. Кишинёв MD-2026. Молдова

Тел.: +373 22 811 520

Факс: +373 22 526 087

e-mail: mazur@airport.md

ТЕМА 6. АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ КОНСАЛТИНГА

Аудиторная работа (2 часа)

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контрольные вопросы.
2. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
3. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
4. Выполнение заданий.

Задание 1. По инициативе руководства крупной торговой сети, торгующей, например, сотовыми телефонами или обувью, Вам поручено создать однодневные тренинги:

- Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать в выход-

ные, 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.

Кейс задание. 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 и 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.

ТЕМА 7. КОНСАЛТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Аудиторная работа (4 часа)

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические и контроль-

ные вопросы.

2. Участие в обсуждении рефератов, докладов, подготовленных в виде презентации.
3. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.
4. Выполнение заданий.

Кейс задание 1. 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?

Кейс задание 2. 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?

Кейс задание 3. 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.

Компания 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»?

ЛИТЕРАТУРА

Основная учебная литература

1. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — 5-238-00717-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81706.html>
2. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniyum.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24402.
3. Управленческое консультирование : учеб. пособие / М.М. Соколова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1037313>

Дополнительная учебная литература

1. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 212 с. — 978-5-394-02052-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60539.html>
2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2019. — 363 с. — 978-5-394-03243-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85734.html>
3. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе [Электронный ресурс] : монография / О. Ф. Киреева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2019. — 138 с. — 978-5-394-03374-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85378.html>

Рекомендуемые интернет сайты

– http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ – Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;
– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 НВ: Экономика, тренды и управление
- 2 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
- 3 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
- 4 Маркетинг. Менеджмент
- 5 Менеджмент в России и за рубежом
- 6 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 7 Управление проектами и программами
- 8 Экономика и менеджмент систем управления
- 9 Управленческий консалтинг
- 10 Экономика и предпринимательство

– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4
2. Становление и развитие управленческого консалтинга	4
3. Субъект и объект управленческого консалтинга.....	6
4. Виды и формы управленческого консалтинга.....	8
5. Процесс консультирования	11
6. Анализ методов и инструментов консалтинга	13
7. Консалтинг в различных областях управления	15
ЛИТЕРАТУРА	24

**КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Методические рекомендации

Составитель: Ломакина Оксана Вячеславовна

Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. – 1,8. Уч.-изд. л. –