

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Кузбасский гуманитарно-педагогический институт
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Кемеровский государственный университет»**

Факультет информатики, математики и экономики

Кафедра экономики и управления

Шатунов Петр Геннадьевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

**Методические указания по выполнению семестровой
самостоятельной работы**

*для обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент, профиль – «Производственный менеджмент»*

Форма обучения – очная, очно-заочная

Новокузнецк, 2023

УДК 65.011.8

ББК 60.88


Шатунов П. Г.

Управленческий консалтинг: метод. указ. по выполнению семестровой самостоятельной работы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, для очной и очно-заочной форм обучения / П. Г. Шатунов; Кузбасский гуманитарно-педагогический институт ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет». – Электрон. текст. дан. – Новокузнецк: КГПИ КемГУ, 2023. – 37 с.

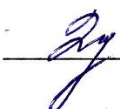
В методических указаниях для студентов представлены рекомендации по выполнению семестровой самостоятельной работы по дисциплине «Управленческий консалтинг»: требования к ее выполнению, перечень заданий, критерии оценивания семестровой самостоятельной работы и список источников информации.

Методические указания предназначены для студентов очной и очно-заочной форм обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Рекомендовано
на заседании кафедры экономики
и управления
27 февраля 2023 г.
Заведующий кафедрой

 Ю. Н. Соина-Кутищева

Утверждено
методической комиссией
факультета математики,
информатики и экономики
9 марта 2023 г.
Председатель методкомиссии

 И.А. Жибинова

© Шатунов П. Г., 2023

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет», Кузбасский гуманитарно-педагогический институт, 2023

Текст представлен в авторской редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Основные требования к выполнению семестровой самостоятельной работы.....	7
1.1 Выбор варианта работы.....	7
1.2 Требования к структуре и оформлению работы.....	7
1.3 Требования к процедуре выполнения и оценки работы.....	10
2 Задания работы.....	13
2.1 Вопросы теоретического задания работы (I раздел).....	13
2.2 Данные для выполнения стандартизированного SWOT-анализа (II раздел).....	16
2.3 Кейсы (III раздел).....	17
3 Методические указания по выполнению отдельных разделов работы.....	20
3.1 Методические указания по выполнению теоретического задания (I раздел).....	20
3.2 Методические указания по выполнению стандартизированного SWOT-анализа (II раздел).....	21
3.3 Методические указания по решению кейсов (III раздел).....	24
Список использованных источников	27
Приложение А Распределение вариантов работы	31
Приложение Б Образец оформления титульного листа работы	32
Приложение В Образец оформления содержания работы.....	33
Приложение Г Формы для проведения стандартизированного SWOT-анализа и интерпретация данных.....	34

ВВЕДЕНИЕ

Управленческий консалтинг уже давно признан полезной профессиональной услугой, которая помогает менеджерам анализировать и решать проблемы организаций, повышать эффективность их функционирования, а также учиться на опыте других менеджеров и организаций, и использовать новые возможности для своего развития. Управленческий консалтинг – это практика предоставления консультационных услуг организациям для повышения их эффективности или оказание каким-либо образом помощи в достижении организационных целей. В результате взаимодействия со многими организациями, консалтинговые компании, как правило, знают о лучших практиках в отрасли. Поэтому менеджеры организаций, привлекающие консультантов по управлению, приобщаются таким образом к глобальному опыту – лучшим практикам менеджмента. Менеджмент и управленческий консалтинг – это два неразрывно связанных вида деятельности: один не может существовать без другого – менеджерам необходимо решение управленческих проблем, а консультантам – клиенты и новые управленческие практики (и данные).

Учебная дисциплина «Управленческий консалтинг» является обязательной дисциплиной комплексного модуля «Организационно-управленческие основы профессиональной деятельности» основной профессиональной образовательной программы вуза для направления 38.03.02 Менеджмент. Она формирует у будущих специалистов в области менеджмента навыки решения управленческих проблем в организациях – как самостоятельно, так и с привлечением внешних консультантов (или консалтинговых организаций) по управлению.

Современное состояние экономики и рынков можно охарактеризовать как быстро меняющееся и накапливающее все больше параметров (переменных), что приводит к усложнению, в том числе, организационных проблем и процессов. Поэтому менеджерам приходится прибегать к помощи консуль-

тантов по управлению.

Таким образом, современный менеджер должен, с одной стороны, быть готовым к проблемам нового типа, а, с другой – привлечь для их решения внешнего консультанта (или консалтинговую компанию).

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является подготовка специалистов, обладающих знанием технологий управленческого консультирования и развитие у них практических навыков исследования и поиска решений управленческих проблем.

Задачи дисциплины - сформировать у обучающихся полное и четкое представление о сущности и содержании управленческого консалтинга; показать основные исторические этапы развития управленческого консалтинга и их влияние на его современное состояние; рассмотреть стадии консалтингового процесса и их особенности; изучить основные методы управленческого консалтинга и научиться применять их в конкретных управленческих ситуациях (для решения конкретных управленческих проблем).

В результате освоения дисциплины у обучающихся должна быть сформирована **компетенция** основной профессиональной образовательной программы бакалавриата «ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия».

Для выполнения семестровой самостоятельной работы обучающиеся должны обладать уже некоторым набором компетенций, то есть иметь определенный уровень подготовки. **Требуемая подготовка** выражается в наличии у обучающихся знаний и практических навыков по таким дисциплинам, как: менеджмент, маркетинг, теория организации, организационное поведение, стратегический менеджмент, производственный (операционный) менеджмент.

Цель написания семестровой самостоятельной работы (ССР) – выработка у студентов опыта самостоятельного получения углубленных знаний

по одной из проблем (тем) курса «Управленческий консалтинг».

Предлагаемые методические указания адресованы студентам очной и очно-заочной форм обучения, направления 38.03.02 Менеджмент, профиль «Производственный менеджмент». Методические указания содержат задания ССР и требования к их выполнению.

1 Основные требования к выполнению семестровой самостоятельной работы

1.1 Выбор варианта работы

Семестровая самостоятельная работа (ССР) содержит одно теоретическое и два практических задания. Всего в данных методических указаниях представлены 25 теоретических заданий.

Практические задания представлены двумя разными видами.

Первый вид практического задания (стандартизированный SWOT-анализ) выполняется всеми студентами обязательно и является одинаковым для всех с точки зрения методологии.

Второй вид практического задания представлен пятью управленческими задачами (кейсами). Каждый студент выполняет только один кейс согласно своему варианту.

Номер варианта определяется по *номеру студента* в списке группы, или согласовывается с преподавателем индивидуально. Если студенческая группа состоит из более чем 25-ти студентов, то номера вариантов начинаются заново с первого для студента, находящегося в списке под номером 26, - и так далее. Студент выполняет все задания. Некоторые задания являются для всех вариантов одинаковыми или повторяющимися с некоторой периодичностью.

Приступая к выполнению заданий ССР, необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы курса и методическими указаниями, а также изучить дополнительную информацию.

Распределение заданий по вариантам представлено в таблице 3 Приложения А настоящих методических указаний.

1.2 Требования к структуре и оформлению работы

Логика изложения и последовательность разделов ССР должна соот-

ветствовать следующей ее структуре:

1. Титульный лист
2. Содержание.
3. Введение.
4. Ответ на теоретическое задание.
5. Стандартизированный SWOT-анализ.
6. Решение кейса.
7. Заключение.
8. Список источников информации.

Титульный лист. На титульном листе должны быть указаны имя, фамилия, курс, группа, факультет, направление, профиль и номер варианта (Приложение Б).

Содержание работы. Содержание включает наименование всех разделов, подразделов и пунктов с указанием номера страниц, с которых они начинаются. Пример оформления содержания представлен в Приложении В.

Введение. Во введении к ССР (порядка 5% от общего объема работы) необходимо обосновать актуальность предстоящей работы. Объем введения – до одной страницы.

Ответ на теоретическое задание. Ответ на теоретическое задание представляет собой хорошо продуманный и осмысленный ответ, выстроенный по определенной логической схеме, позволяющей без особых затруднений увидеть понимание студентом излагаемого материала. Подготавливая такой ответ, студент демонстрирует хорошее владение теоретическим материалом, а также навыками реферирования информации и работы с дополнительным программным обеспечением по управлению ссылками и библиографией документа, - такими, как Zotero или Mendeley и им подобным.

При ответе на теоретическое задание рекомендуется пользоваться не только учебниками, но и монографиями и научными статьями. При этом материал источников информации должен осмысливаться студентом и представляться в виде его личных высказываний. В случае цитирования источни-

ка информации необходимо указывать на него ссылки согласно правилам оформления.

Объем ответа на теоретическое задание должен находиться в пределах 7-10 страниц.

Вопросы теоретического задания представлены в соответствующем разделе данных методических указаний.

Стандартизированный SWOT-анализ. В данном разделе ССР необходимо выполнить первое практическое задание согласно требованиям, обозначенным в соответствующем разделе данных методических указаний. Задание выполняется на примере конкретной, широко известной организации любой сферы деятельности (производство / услуги). Студент при решении данного практического задания показывает свои аналитические навыки, а также способность делать выводы и разрабатывать предложения по вариантам управленческого решения.

Объем ответа на данное практическое задание – не более 5 страниц.

Решение кейса. В данном практическом задании необходимо продемонстрировать умение анализировать имеющиеся данные и принимать на их основе как стандартные, так и нестандартные управленческие решения. Кейсы, представленные в данных методических указаниях, используются в рамках проведения интервью второго раунда при найме консультантов в консалтинговые компании. Таким образом, данные кейсы характеризуются повышенным уровнем сложности, и лишены упрощенного подхода к их решению. Но в то же время, они могут иметь несколько вариантов решения.

Объем ответа на данное практическое задание – 2–3 страницы.

Заключение. В заключении к работе необходимо сделать выводы по теоретическому заданию, а также привести результаты и их интерпретацию по практическим заданиям в сокращенной форме. Кроме того, в заключении необходимо также указать, какие источники информации использовались в большей части работы и для каких ее разделов.

Объем заключения – 1–2 страницы.

Список источников информации. Список источников информации, составляемый студентом, должен включать только источники, непосредственно использованные в ССР, т. е. те, которые цитировались, на которые делались ссылки или если они послужили основой для формирования точки зрения студента, о чем было также указано в заключении к работе.

Правила оформления работы. Работа представляется к защите в виде текста. Оформление текста ССР выполняется в соответствии с требованиями, изложенными в методических указаниях - Правила оформления учебных работ студентов: учебно-методическое пособие / Новокузнец. ин-т (фил.) Кемеров. гос. ун-та; сост.: И. А. Жибинова [и др.]; под ред. И. А. Жибиновой. – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2018. – 104 с.

Список источников информации оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». Для автоматизации работы со списком источников информации, а также цитирования источников можно использовать соответствующее программное обеспечение – такое, как Zotero и Mendeley.

1.3 Требования к процедуре выполнения и оценки работы

За качество, правильность выполнения заданий ССР, обоснованные решения и рекомендации, а также за своевременное и в соответствующем объеме ее выполнение несет ответственность студент.

ССР должна быть выполнена и представлена в срок, установленный преподавателем на первом учебном занятии. Распределение вариантов, указанное в соответствующем разделе данных методических указаний, изменению не подлежит, либо согласовывается с преподавателем.

При ответе на задание обязательно указывается само задание, после чего уже дается ответ на него.

Текст ССР должен быть оригинальным и проходить проверку на заим-

ствования с результатом 51% оригинального текста и выше на веб-сайте antiplagiat.ru в базовой (бесплатной) версии. Студент по желанию может самостоятельно прикрепить к ССР отчет о проверке на заимствования. Наличие такого отчета не является обязательным условием для допуска работы к защите, но накладывает на студента обязательства и ответственность, связанную с соблюдением законодательства в области авторских прав и интеллектуальной собственности.

Работы, не соответствующие в большей части требованиям оформления и структуры, к защите не допускаются.

Порядок оценивания работы

1. Выполненная работа сдается на проверку преподавателю. Удовлетворительно выполненная работа оценивается на определенное количество баллов (таблица 1). Минимальное количество баллов – 51, максимальное – 100. Правильное выполнение каждого раздела работы с подробными пояснениями и выводами оценивается максимальным количеством баллов. В случае наличия недочетов выставляется меньшее количество баллов. За работу, набравшую минимальное количество баллов (51), студент получает отметку «зачтено».
2. Если работа выполнена неудовлетворительно, то она возвращается студенту для доработки. К защите студент должен внести все исправления и подготовить ответы на замечания.
3. К сдаче зачета студент допускается только при наличии защищенной ССР.

Таблица 1 - Критерии оценивания ССР студента

Критерии оценивания	Баллов за раздел	
	Минимум	Максимум
Теоретическое задание	2	8
Стандартизированный SWOT-анализ	2	8
Решение кейса	4	16

Окончание таблицы 1

Обоснованность выбора источников информации	1	4
Соблюдение требований к оформлению	1	4
Итого	10	40

2 Задания работы

2.1 Вопросы теоретического задания работы (I раздел)

1. Роль управленческого консалтинга в организационных изменениях (понимание природы изменений, как организации смотрят на изменения и какие подходы используют при этом, получение поддержки персонала в случае изменений, управление конфликтами в случае изменений, необходимость консультанта участвовать в изменениях).

2. Управленческий консалтинг и культура (понимание и уважение культуры в процессе консультирования, уровни культуры, отражение культурных аспектов в техническом задании консультанта и контракте).

3. Профессионализм и этика в управленческом консалтинге (консультант по управлению как профессия, подход профессионала, профессиональные ассоциации и кодексы поведения, сертификация и лицензирование в управленческом консалтинге, профессиональная и ответственность по закону).

4. Консалтинговый процесс: вход (первые контакты, предварительная диагностика проблемы, определение полномочий консультанта, стратегия и план консультанта, предложение клиенту, контракт на оказание консалтинговой услуги).

5. Консалтинговый процесс: диагностика (концептуальные основы диагностики, диагностика целей и проблем, определение необходимых данных, источники и способы получения данных, анализ данных, отчет по диагностике).

6. Консалтинговый процесс: планирование мероприятий (поиск возможных решений, разработка и оценка альтернатив решений, представление плана мероприятий клиенту).

7. Консалтинговый процесс: имплементация – внедрение мероприятий (роль консультанта при внедрении мероприятий, планирование и отслеживание внедрения, обучение и развитие персонала клиентской организации, ре-

комендации по внесению изменений в методы работы персонала, поддержание и контроль новой практики работы).

8. Консалтинговый процесс: завершение (определение временных рамок для выхода консультанта из организации, оценка выполненной работы, последующие действия, заключительная отчетность консультанта).

9. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента (природа и предназначение консалтинга в данной области, корпоративная стратегия, процессы, системы и структуры, корпоративная культура и стиль менеджмента, управление корпорацией).

10. Консалтинг в области информационных технологий (возрастающая роль информационных технологий, сфера охвата и особенности ИТ-консалтинга, общая модель консалтинга по информационным системам, качество информационных систем, основные компании на рынке ИТ-консалтинга в мире и в России, ИТ-консалтинг для малых предприятий).

11. Консалтинг в области маркетинга и управления дистрибуцией (уровень маркетинговой стратегии, маркетинговые операции, консалтинг в коммерческих организациях, международный маркетинг, физическая дистрибуция, связи с общественностью).

12. Консалтинг в области операционного менеджмента (разработка операционной стратегии, ориентация на продукт, ориентация на процесс, гуманистический аспект операций).

13. Консалтинг в области управления человеческими ресурсами (изменяющаяся природа кадровой функции в организации, политики, практики и аудит в области человеческих ресурсов, планирование человеческих ресурсов, рекрутинг и подбор человеческих ресурсов, мотивация и вознаграждение, развитие человеческих ресурсов, отношения между персоналом и менеджментом организации, новые области исследования и проблемы).

14. Консалтинг в области повышения эффективности и производительности (сдвиги в концепциях производительности, их факторы и условия, измерение эффективности и производительности, подходы и стратегии повы-

шения производительности, проектирование и внедрение программ повышения производительности и эффективности, инструменты и методы повышения производительности).

15. Консалтинг по вопросам организационных преобразований (что такое организационные преобразования, подготовка к преобразованиям, стратегии и процессы преобразований, позитивные сдвиги в организации, стратегия сокращения, реинжиниринг бизнес-процессов, аутсорсинг и инсорсинг, слияния и поглощения, реструктуризация собственности, приватизация, ошибки преобразований).

16. Карьера и вознаграждения консультантов (личностные характеристики консультантов, рекрутинг и отбор консультантов в консалтинговой компании, развитие карьеры консультанта, политика в области вознаграждения консультанта и реальные практики).

17. Обучение и развитие консультантов в консалтинговых компаниях (чему должны учиться консультанты, обучение новых консультантов, методы обучения, повышение квалификации и развитие консультантов, мотивация консультанта, варианты обучения, доступные для индивидуальных практиков).

18. Основные методы организационной диагностики (глубинное диагностическое интервью с клиентом, организационная самодиагностика, диагностический семинар, диагностическое наблюдение, экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации).

19. Основные методы диагностики управленческих проблем (анализ управленческих решений, анализ соответствия управленческих решений стратегическим целям организации, измерение уровня управляемости в организации, анализ осуществляемости решений, определение преобладающего типа управленческих решений).

20. Основные методы решения проблем (метод дерева целей, метод графа проблем, метод оценки приоритетов проблем, теория решения изобретательских задач).

21. Управление консалтинговой компанией (основные вызовы, управление профессиональной услугой, управление бизнесом консалтинговой компании, достижение превосходства в профессиональной и деловой сферах).

22. Стратегия консалтинговой компании (стратегический подход, назначение клиентского сервиса, клиентская база, рост и расширение компании, выход на международные рынки, стратегический менеджмент на практике).

23. Маркетинг консалтинговых услуг (маркетинговый подход в консалтинге, ориентация на клиента, методы маркетинга консалтинговой компании, методы маркетинга консалтинговых заданий, маркетинг для существующих клиентов консалтинговой компании, управление маркетингом в консалтинговой компании).

24. Управление консалтинговым заданием (структурирование и планирование задания, подготовка задания, управление выполнением задания, контроль расходов и бюджетов, документы и отчеты, закрытие задания).

25. Управление качеством консалтинговой услуги (управление качеством в консалтинге, ключевые элементы программы гарантии качества консалтинговой услуги, сертификация качества, механизмы поддержания и совершенствования качества).

2.2 Данные для выполнения стандартизированного SWOT-анализа (II раздел)

Процедура выполнения стандартизированного SWOT-анализа будет описана в параграфе 3.2 настоящих методических указаний.

Также для выполнения стандартизированного SWOT-анализа необходимо обратиться к таблицам из Приложения Г.

2.3 Кейсы (III раздел)

Кейс №1. Почтовая рассылка. Вы консультируете розничного продавца прямой почтовой рассылки, который продает женскую одежду. Расходы вашего клиента на печать каталога и почтовые расходы только что увеличились до тридцати двух центов за каталог. Как ваш клиент может решить, приемлема ли новая цена?

Дополнительные данные для решения

Средний процент ответов потребителей по каталогам, отправленным по почте, составляет 2%. Кроме того, 25% клиентов, которые заказывают продукт, рассчитывают на повторный заказ в течение шести месяцев. Другими словами, каждые 100 каталогов, отправленных по почте, приводят к размещению 2,5 заказов. Средний чек заказа - \$80. Полностью распределенная норма прибыли (без учета расходов на рассылку) по заказам по каталогам составляет 15%.

Кейс №2. Научно-исследовательская лаборатория. Небольшая научно-исследовательская лаборатория в швейцарских Альпах разработала сверхпрочную нить накаливания для лампочек; с этой нитью накаливания лампочка никогда не перегорит. Лаборатория готова лицензировать этот продукт производителю лампочек. Как это повлияет на индустрию лампочек?

Дополнительные данные для решения

В индустрии лампочек доминируют два многонациональных производителя. Обе компании продают свою продукцию бок о бок по практически одинаковой цене в аналогичных торговых точках на международном уровне. Есть несколько небольших местных игроков в различных регионах мира, которые производят местные бренды и некоторые лампочки для частных магазинов. В течение многих лет в лампочках не было технологических инноваций.

Кейс №3. Carz. Вы консультируете Carz – глобальную компанию по прокату автомобилей, представленную на европейском и североамерикан-

ском рынках. В Европе он присутствует в большинстве стран ЕС, но еще не вошел в страны Балтии. Carz попросила нас определить, должны ли они выйти на рынок Балтии (Эстония, Латвия и Литва рассматриваются здесь как один рынок). Во вступительной встрече с европейским директором Carz он спрашивает вас, как вы планируете подойти к проблеме. Дайте краткое описание ключевых областей, на которых вы хотите сосредоточиться, чтобы проанализировать проблему. Исходя из предложенного вами подхода, как бы вы проводили анализ и собирали необходимую информацию? После сбора данных у вас есть информация, изложенная ниже, чтобы помочь с анализом входа на рынок. Carz рассчитывает на целевую чистую прибыль не менее 200 тысяч долларов после первых 3-х лет. Какую долю рынка Carz необходимо захватить в Странах Балтии, чтобы достичь своей цели?

Дополнительные данные для решения

Общий размер рынка проката автомобилей в Балтии: \$10 млн. Ежегодный рост рынка – 10%. Рентабельность по отрасли – 5%.

Кейс №4. Производство мяса. Ваш клиент – американская фирма, владеющая мясокомбинатом в Испании. За последние несколько периодов прибыль на этом заводе неуклонно снижалась, несмотря на рост продаж. Вас наняли, чтобы выяснить, почему.

Дополнительные данные для решения

Поставщики являются независимыми фермерами с небольшой рыночной властью против вашего клиента. Рынок довольно региональный; следовательно, транспортные расходы и конкуренция кардинально не изменилась. Заменитель продукта не был введен на рынок. Себестоимость продукции осталась стабильной.

Кейс №5. Авиапассажиры. Один из партнеров вашей фирмы только что прошел по коридору и попросил вас как консультанта рассмотреть вопрос, который он хочет осветить в презентации для нового бизнеса. Ему позвонил генеральный директор национальной авиакомпания, базирующейся на западном побережье. Генеральный директор хочет увеличить прибыль

своей компании и хотел бы, чтобы вы посмотрели, какое влияние окажет наличие дополнительного пассажира на каждом рейсе и что потребуется для достижения этой цели.

Дополнительные данные для решения

Авиакомпания работает по 16 часов в день. На каждом маршруте есть два самолета. Для маршрутов доступна следующая информация:

Таблица 2 – Информация о маршрутах

Направление рей- са	Средняя стои- мость рейса в од- ну сторону	Общее время полета, часов	Доля рейсов, %
LAX-SFO	\$100	2	40
LAX-SEA	\$250	3	25
LAX-ORD	\$500	4	20
LAX-JFK	\$600	6	15

3 Методические указания по выполнению отдельных разделов работы

3.1 Методические указания по выполнению теоретического задания (I раздел)

Ответ на теоретическое задание желательно давать с учетом тех аспектов, которые указаны в скобках к каждому конкретному вопросу.

Например, раскрывая второе задание «2. Управленческий консалтинг и культура», необходимо рассмотреть такие аспекты, как понимание и уважение культуры в процессе консультирования, уровни культуры, отражение культурных аспектов в техническом задании консультанта и контракте.

Следует отметить, что все теоретические задания при ответе на них должны рассматриваться именно с позиции консультанта. Так, например, при ответе на теоретическое задание «13. Консалтинг в области управления человеческими ресурсами» следует сконцентрировать свое внимание на роли консультанта и процессах консультирования, связанных с данной областью консалтинга. Здесь не стоит углубляться в понятие человеческих ресурсов, эволюцию управления человеческими ресурсами и т. п.

В качестве источников информации для данного раздела ССР рекомендуется смотреть работы не только отечественных, но и зарубежных, - прежде всего, англоязычных, - авторов. Также следует особое внимание обращать на периодические публикации по проблемам консалтинга (научные статьи, сборники конференций).

Разбивать на параграфы данный раздел не рекомендуется. При желании это можно сделать с соблюдением следующего: объем одного параграфа не должен быть меньше 5 страниц, а сам раздел должен содержать не более двух параграфов. Кроме того, наличие именно двух параграфов (а не одного) не должно нарушать логику и стиль изложения материала.

3.2 Методические указания по выполнению стандартизированного SWOT-анализа (II раздел)

Стандартизированный SWOT-анализ охватывает те же аспекты, что и классический SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, потенциальные угрозы и благоприятные возможности. Сильные и слабые стороны являются внутренними аспектами, угрозы и возможностями – внешними условиями. Эффективное стратегическое планирование предполагает тщательный анализ всех четырех аспектов.

В Приложении Г приведена форма, в которой реализованы принципы такого анализа. Она предлагает ряд вопросов и указаний, которые призваны помочь клиенту консалтинговой компании осуществить этот анализ, а также выявить стратегическое положение организации. Установив точку отсчета («стратегический срез»), через некоторое время (к началу следующего планового периода) становится возможным пользоваться полученными данными в отношении всего бизнеса или отдельного подразделения. Это позволит значительно упростить как оценку внутренних позитивных сдвигов, так и оценить внешние изменения. В зависимости от того, в какой отрасли работает клиент консалтинговой компании, смысл каждого вопроса будет несколько отличаться, однако для того, чтобы такой анализ можно было назвать всесторонним, необходимо отвечать на все вопросы. Имея точку отсчета и располагая эффективным средством для выявления и определения количественной оценки изменений, значительно упрощается задача планирования.

Кроме того, данный анализ позволяет также сравнивать свою организацию с другими похожими организациями-конкурентами при наличии данных, позволяющих с определенным уровнем достоверности отвечать на вопросы, указанные в таблицах.

Таким образом, для выполнения второго задания ССР необходимо выбрать организацию, которая хорошо знакома студенту (например, студент является ее сотрудником или являлся когда-то). Также необходимо выбрать

наиболее явного конкурента данной организации. Стандартизированный SWOT-анализ необходимо осуществлять с использованием форм, представленных в Приложении Г настоящих методических указаний. Организация и ее конкурент выбираются на первом учебном занятии и согласовываются с преподавателем.

Заполненные стандартизированные формы для анализа должны быть представлены в тексте ССР в полном объеме с указанием расчета точек отсчета.

По итогам анализа должны быть получены данные по точкам отсчета («стратегического среза») двух выбранных студентом организаций. Точка отсчета рассчитывается по следующей формуле (1):

$$\text{Точка отсчета (стратегический срез)} = C_{\text{и}} + B_{\text{В}} - Y - C_{\text{л}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{и}}$ - итог в баллах по сильным сторонам;

$B_{\text{В}}$ - итог в баллах по благоприятным возможностям;

Y - итог в баллах по угрозам;

$C_{\text{л}}$ - итог в баллах по слабым сторонам.

Для организаций, включенных в стандартизированный SWOT-анализ, можно получить данные двух типов:

- 1) точка отсчета равна или больше нуля;
- 2) точка отсчета меньше нуля.

В первом случае студент может сделать вывод, что стратегическое положение компании либо находится на границе с кризисным (точка отсчета = 0), либо компания находится в лучших условиях (точка отсчета больше нуля).

Во втором случае можно делать вывод, что компания находится фактически в ситуации явного или неявного кризиса.

Необходимо помнить, что самое идеальное значение точки отсчета – 49 – является недостижимым. Но, тем не менее, зная это число, можно делать

вывод о том, насколько компания далека или близка к идеальному состоянию.

После того, как точка отсчета найдена, студенту необходимо прокомментировать ее значение, а также описать основные драйверы возникшей ситуации. Для выполнения этой процедуры необходимо обратиться к наилучшим (с максимальным количеством баллов) и наихудшим параметрам (также с максимальным количеством баллов, только отрицательного значения), представленным в формах для проведения анализа. Иными словами, необходимо показать, *что* влияет отрицательно, а *что* положительно – на точку отсчета.

На основе данного анализа необходимо представить набор рекомендаций, позволяющих организации улучшить ее «стратегический срез».

Также, рекомендуется сравнить точку отсчета с точкой отсчета конкурента и сделать выводы о том, насколько конкурент хуже или лучше организации студента и что может сделать организация студента, чтобы ее положение, по сравнению с положением конкурента, стало заметно лучше.

Кроме того, при проведении последующих мероприятий по планированию эта точка отсчета используется для того, чтобы оценить объем позитивных (или негативных) изменений как за счет собственных усилий организации, так и за счет влияния внешней среды.

Все эти выводы необходимо представить в виде текста как завершение анализа с подробными ссылками на конкретные параметры сравнения.

Таким образом, в рамках данного задания студенту предлагается принять на себя роль консультанта и выполнить первичную диагностику компании с целью предоставления ей упрощенных рекомендаций.

В целях упрощения анализа рекомендуется заполнять одну форму сразу для обеих компаний, введя соответствующие графы в таблицах.

3.3 Методические указания по решению кейсов (III раздел)

Данная часть работы является наиболее сложной, но именно она позволяет оценить, насколько у обучающихся действительно развито мышление консультанта и менеджера, - насколько они готовы решать нестандартные (кажущиеся такими на первый взгляд) управленческие задачи.

Поскольку дисциплина «Управленческий консалтинг» является одной из завершающих весь цикл обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент, она интегрирует в себе многое из изученных ранее дисциплин и успешность ее освоения является одним из показателей освоения всей образовательной программы в целом.

Таким образом, задания, представленные в третьей части работы, интегрируют в себе весь набор подходов и практик, используемых менеджерами в развитых компаниях.

При решении управленческой проблемы, представленной в кейсе, необходимо подойти к ситуации со всей профессиональностью, со всем тем высоким уровнем квалификации в области менеджмента, который требует современный рынок.

Следует отметить, что ситуации, представленные в кейсах, применяются для оценки кандидатов на роль консультантов в международной консалтинговой компании «McKinsey». Поэтому назвать эти ситуации достаточно простыми было бы неправильно, поскольку студент не может в полной мере поставить себя на место консультанта: для этого у него должны быть соответствующие опыт, желание и навыки. Хотя, некоторые студенты, конечно же, уже могут сравнивать себя, в некоторой степени, с профессиональными консультантами, но таких студентов, как правило, немного.

Все это означает, что решение данных кейсов (оно, как правило, однозначно), будет оцениваться не с точки зрения его правильности, а с точки зрения нестандартного или всеохватывающего подхода.

Для более ясного понимания, о чем идет речь, рассмотрим пример кейса и его решение.

Кейс «Бензин»

Ваш клиент производит товар массового спроса (например, бензин). Он является лидером рынка и производителем с самыми низкими издержками. Генеральный директор желает увеличить прибыль в ближайшие 3 месяца. Что бы вы, как консультант, посоветовали ему, как этого достичь?

Решение кейса

Ключом к решению этого вопроса является использование того факта, что спрос на сырьевые товары очень неэластичен. Сырьевые товары имеют важное значение для потребителей, а это означает, что изменение цен незначительно влияет на спрос. Например, если бы цена на бензин выросла на 25 процентов за один день, водители были бы не очень рады этому, но они все равно заправляли бы свои баки, потому что им было бы необходимо добираться до работы, выполнять поручения и т. д.

В долгосрочной перспективе спрос на товары становится более эластичным, поскольку люди адаптируются к цене, изменяя свое поведение. В нашем примере с бензином более высокие цены приведут к тому, что люди будут покупать автомобили с лучшей экономией топлива, а электромобили станут более востребованными, что приведет к снижению спроса на бензин.

Поскольку этот случай сосредоточен на ближайших трех месяцах, вы можете полностью игнорировать указанные выше долгосрочные эффекты и предполагать, что спрос на товар очень неэластичен. Используя это предположение, вы приступаете к решению вопроса.

Мы хотим увеличить прибыль, поэтому вы используете следующий подход, чтобы определить лучший способ сделать это (2):

$$\text{Прибыль} = \text{Доход} - \text{Затраты} \quad (2)$$

Мы уже установили, что клиент является производителем с самыми низкими издержками, поэтому затраты не могут быть снижены дальше. Таким образом, ваше решение будет сосредоточено на увеличении доходов. Вы можете разложить доходы следующим образом (3):

$$\text{Доход} = \text{Цена} \times \text{Количество} \quad (3)$$

Следует исходить из того, что клиент работает с максимальной загрузкой емкости, поэтому количество не может быть увеличено в краткосрочной перспективе. Это приводит к выводу, что единственным решением является повышение цены.

Чтобы определить цену, используйте закон спроса и предложения. Двумя способами повышения цены являются увеличение спроса или уменьшение предложения. Из-за товарной природы продукта маловероятно, что спрос может быть значительно увеличен в краткосрочной перспективе. Следовательно, сосредоточьтесь на поставках и сократите предложение. Дополнительно к решению можно нарисовать кривые спроса и предложения и показать, как они сместятся.

Как видно из примера, необычного в нем нет ничего, - необходимо обладать определенной компетенцией в сфере экономики, маркетинга и менеджмента.

Подобные развернутые решения ожидаются от студентов в рамках кейсов, представленных среди заданий ССР.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основные источники информации

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование: Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 210 с. - ISBN 978-5-394-03525-8. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1093457> (дата обращения – 25.02.2023).

2. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: Учебник / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л [Электронный ресурс]. – Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 330 с. - ISBN 978-5-16-012366-0. – URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1062656> (дата обращения – 25.02.2023).

Дополнительные источники информации

3. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / Л. Н. Усенко, Ю. Г. Чернышева, Л. В. Гончарова [и др.] ; под ред. проф. Л. Н. Усенко. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2021. – 560 с.: ил. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>]. – ISBN 978-5-98281-358-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1245073> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

4. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 362 с. - ISBN 978-5-394-03243-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093521> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

5. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании: монография / В.Н. Верхоглазенко. – Москва: ИНФРА-М, 2018. - 206 с. – (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-005227-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/941082> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

6. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: Учебное пособие для вузов / Забродин В. Ю. [Электронный ресурс]. - Москва: Юрайт, 2020. - 130 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-10127-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/453411> (дата обращения – 25.02.2023).

7. Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учеб.-практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю. Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 232 с. - ISBN 978-5-238-02480-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028669> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

8. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование: Учебное пособие для вузов / Лебедева Л. В. - 2-е изд. [Электронный ресурс] – Москва: Юрайт, 2020. - 162 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00009-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/453486> (дата обращения – 25.02.2023).

9. Нестеренко, И. Н. Управленческий консалтинг: проблемы и перспективы развития на отечественном рынке / И. Н. Нестеренко, В. М. Сараджишвили, Ю. Ю. Зайцева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 22 (260). — С. 560-562. — URL: <https://moluch.ru/archive/260/59738/> (дата обращения: 25.02.2023).

10. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учебное пособие / М. М. Соколова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 215 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005150-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816982> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

11. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 370 с. – ISBN 978-5-96142-492-8. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078477> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

12. Чернышева, Ю. Г. Бизнес-анализ: учебник / Ю. Г. Чернышева. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 648 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1858243. - ISBN 978-5-16-017488-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893972> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

13. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 358 с. – DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала: учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 196 с. – www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cf6e68f3.77476668. – ISBN 978-5-16-012742-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015857> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 230 с. – DOI 10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906719> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

16. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательско-

торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 406 с. - ISBN 978-5-394-03546-3.
- Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093697> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

17. Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга: руководство / Э. Эдершайм; перевод А. Лисовского. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 278 с. – ISBN 978-5-9614-5546-5. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/87866> (дата обращения: 25.02.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

18. Cook, Ronald; Harris, Michael; Barber, Dennis III. Management Consulting Projects: A Step-by-Step Experiential Guide. – Sixth edition. – Oxon: Routledge, 2022. – 163 pp. – ISBN: 978-1-032-00516-4.

19. Mellon, Robert. The Case Interview Workbook: 60 Cases for Management Consulting with Solutions. – STC Press, 2018. – 177 pp. – ISBN: 978-1-72-370256-3.

20. Wickham, Louise; Wilcock, Jeremy. Business and Management Consulting: Delivering an Effective Project. – Harlow: Pearson Education Ltd., 2020. – 332 pp. – ISBN: 978-1-292-25949-9.

Программное обеспечение

21. Mendeley / Программное обеспечение для управления библиографической информацией документа [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mendeley.com/> (дата обращения – 25.02.2023).

22. Zotero / Программное обеспечение для управления библиографической информацией документа [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.zotero.org/> (дата обращения – 25.02.2023).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Распределение вариантов работы

Таблица 3 – Распределение вариантов работы

Номер варианта	Номер теоретического задания	Номер кейса
1	23	5
2	15	2
3	8	3
4	22	4
5	14	1
6	7	1
7	10	5
8	20	4
9	2	3
10	25	2
11	13	3
12	11	2
13	16	1
14	12	5
15	18	4
16	1	3
17	6	1
18	21	5
19	9	2
20	3	4
21	19	1
22	17	2
23	24	3
24	5	4
25	4	5

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Образец оформления титульного листа работы

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Кузбасский гуманитарно-педагогический институт
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Кемеровский государственный университет»**

Факультет информатики, математики и экономики

Кафедра экономики и управления

**Иванов Иван Иванович
гр. МПМ-22-1**

ВАРИАНТ №__

**Семестровая самостоятельная работа по дисциплине
«Управленческий консалтинг»**

**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Производственный менеджмент»**

**Проверил:
старший преподаватель
П. Г. Шатунов**

Общий балл: _____

Оценка: _____

подпись

«__» _____ 202__ г.

Новокузнецк, 202__

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(справочное)

Образец оформления содержания работы

Введение.....	3
1 Консалтинговый процесс: планирование мероприятий.....	4
2 Стандартизированный SWOT-анализ на примере федеральных торговых сетей «Пятерочка» и «Магнит».....	12
3 Решение кейса №3.....	17
Заключение.....	19
Список использованных источников.....	20
Приложение А.....	21

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(рекомендуемое)

Формы для проведения стандартизированного SWOT-анализа и интерпретация данных

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей графе

1. Сильные стороны

№	ВОПРОСЫ	нет	возможно	да
1	Мы достаточно компетентны			
2	Мы располагаем навыками, которые позволяют быть конкурентоспособными			
3	Мы способны предвосхищать события			
4	Мы располагаем достаточными финансовыми ресурсами			
5	Мы пользуемся хорошей репутацией среди покупателей			
6	Мы являемся признанным лидером в своей области			
7	Мы располагаем продуманной стратегией в каждой из функциональных областей			
8	Мы можем добиться экономии от масштаба			
9	В какой-то степени мы защищены от негативного воздействия острой конкурентной среды			
10	Мы являемся владельцами уникальной технологии			
11	Наша рекламная кампания выстроена лучше, чем у конкурентов			
12	Нас особенно отличает умение создавать новый продукт			
13	У нас сильный менеджмент			
14	У нас безусловное технологическое превосходство/высокая техническая вооруженность			
15	Мы находимся в наиболее выгодном положении с точки зрения ценообразования / управления затратами			
ВСЕГО				

2. Слабые стороны

№	ВОПРОСЫ	нет	возможно	да
1	У нас нет четкой стратегии			
2	Производственные мощности морально устарели			
3	Менеджмент страдает от недостатка талантов и поверхностного мышления			
4	Нам не хватает ряда ключевых знаний или не хватает квалификации			
5	Практическая реализация стратегических замыслов отличается отсутствием реальных достижений			
6	Мы находимся под гнетом внутренних производственных проблем			
7	Мы не успеваем за темпом, который задает отдел разработок и исследований			
8	Наш модельный ряд довольно ограничен			
9	Наш имидж на рынке довольно слаб			
10	Деятельность отдела маркетинга не соответствует существующим стандартам			
11	Мы не способны профинансировать необходимые стратегические изменения			
12	По сравнению с нашими основными конкурентами совокупные издержки у нас выше			
13	Рентабельность ниже, чем в среднем по рынку			
ВСЕГО				

3. Благоприятные возможности

№	ВОПРОСЫ	нет	возможно	да
1	Мы можем расширить аудиторию потребителей			
2	Можно выйти на новые рынки или рыночные ниши			
3	Мы можем расширить продуктовую линейку для более полного удовлетворения потребностей покупателей			
4	Есть потенциал диверсификации за счет сопутствующих товаров			
5	Есть шанс вертикальной интеграции, обусловленный возможностью контролировать поставки и реализацию продукции			

№	ВОПРОСЫ	нет	возможно	да
6	Устранение торговых барьеров открывает дорогу на международные рынки			
7	Нас начинают принимать в расчет наши конкуренты			
8	Рынок развивается более динамично, чем раньше			
9	Упрощение системы контроля со стороны регулирующих органов создает благоприятные условия для бизнеса			
ВСЕГО				

4. Угрозы

№	ВОПРОСЫ	нет	возможно	да
1	На рынок вошли иностранные конкуренты, которые могут успешно конкурировать за счет более низких издержек			
2	Растет сбыт товаров-заменителей			
3	Рынок развивается менее динамично, чем ожидалось			
4	Есть негативные изменения с точки зрения обменного курса и торговой политики			
5	Требования со стороны регулирующих органов становятся весьма обременительными			
6	Мы подвержены негативному влиянию рецессии или негативных проявлений экономического цикла			
7	Потребители или поставщики получили возможность диктовать условия			
8	Вкусы и предпочтения покупателей изменились так, как мы не предполагали			
9	На бизнес отрицательно влияет демографическая ситуация			
10	Заняться нашим бизнесом могут многие (низкие впускные барьеры)			
11	Лицо отрасли может измениться мгновенно или практически непредсказуемо в связи с технологическими изменениями			
ВСЕГО				

5. Интерпретация данных

1. Сильные и слабые стороны:

- а) за каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл;
- б) за каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла;
- с) за каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла.

2. Угрозы и возможности:

- а) за каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл;
- б) за каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла;
- с) за каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла.

$$\text{Точка отсчета (стратегический срез)} = C_{\text{и}} + B_{\text{в}} - U - C_{\text{л}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{и}}$ - итог в баллах по сильным сторонам;

$B_{\text{в}}$ - итог в баллах по благоприятным возможностям;

U - итог в баллах по угрозам;

$C_{\text{л}}$ - итог в баллах по слабым сторонам.