

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ГОУВПО «АмГУ»)

Экономический факультет

ПОДГОТОВКА КУРСОВОГО ПРОЕКТА
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»

Учебно-методическое пособие
для специальности 080507 «Менеджмент организации»

г. Благовещенск

2009 год

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
Университета*

В.З. Григорьева

Учебно-методическое пособие «Подготовка курсового проекта по дисциплине «Управленческое консультирование» для специальности 080507 «Менеджмент организации».- Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2008.- 63 с.

В учебно-методическом пособии представлены методические указания по выполнению курсовых проектов, структура и содержание основных разделов курсового проекта, требования к защите курсовых проектов, примерная тематика курсовых проектов, список рекомендуемой литературы, приложения.

Рецензенты: В.З. Межаков, заместитель по экономическим вопросам руководителя отдела природопользования ИГиП ДВО РАН, канд.экон.наук.
Л.В. Рыбакова, доцент, канд.техн.наук

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Программа дисциплины	6
2 Цели и задачи курсового проектирования	10
3 Общие положения о курсовом проектировании	11
3.1 Примерная тематика курсового проекта	11
3.2 Требования, предъявляемые к написанию и оформлению курсовых проектов	13
3.3 Содержание основных разделов курсового проекта	15
3.4 Этапы выполнения курсового проекта	19
4 Защита курсового проекта	21
5 Критерии оценки курсового проекта	22
6 Список рекомендуемой литературы	24
Приложения	28

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управленческое консультирование» занимает особое место в системе подготовки специалистов на экономическом факультете. Возникновение и развитие, а, значит, и системное изучение отрасли управленческих консалтинговых услуг становится практически неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и иных условий. Соответственно консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

Цель дисциплины: дать представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг консультантов; сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки по вопросам организации и осуществления управленческого консультирования, необходимые для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг, подбора консалтинговых организаций и заключения консультационных договоров.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- изучение методов и инструментов, используемых в консультационной деятельности;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию

- применение уже изученных в курсе других дисциплин и вновь изученных в рамках данного курса методов и методик на практике.

В результате усвоения дисциплины «Управленческое консультирование» дипломированный специалист должен:

- иметь представления о месте управленческого консультирования в системе экономических наук и научного знания;
- знать основные принципы планирования, организации и осуществления консалтинговых услуг;
- изучить особенности деятельности консультанта на разных стадиях консультационного процесса;
- понимать и знать особенности общения и взаимоотношения между консультантом и клиентом;
- уметь использовать методы работы консультантов в ходе проведения консалтингового проекта.

1 ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Данная дисциплина является дисциплиной специализации.

Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий:

Раздел 1. Введение в управленческое консультирование

Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.

Понятие управленческого консультирования (УК), характерные черты, понятия: консультант, клиент, консультационный процесс, консультационный проект. Управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности, форма помощи и метод совершенствования управления. УК как элемент инфраструктуры рыночной экономики. УК как бизнес. Связь УК с другими видами консалтинга. Деловые услуги, виды и содержание деловых услуг. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационной услуги. Виды консультационных услуг и особенности консалтинга в различных сферах менеджмента: общее управление, управление финансами, маркетинг и сбыт, управление производством, управление кадрами. История, современное состояние и развитие консалтинга в мире, в России, в Амурской области. Рост социальной значимости управленческого консультирования.

Тема 2. УК как профессиональная карьера.

Понятие: консультанты по управлению, внешний консультант, внутренний консультант, служба внутренних консультантов, дженералист, этика управленческого консультирования, кодекс. Модель консультанта по

управлению. Критерии профессионализма консультационной деятельности. Личные качества консультанта и культура. Профессиональная специализация консультанта. Субъекты консультирования: внешние и внутренние консультанты. Сотрудничество внешних и внутренних консультантов. Статус консультанта, роли и типы выполняемых работ. Организационная инфраструктура профессии (ассоциации и другие виды объединений, сертификация). Профессиональная этика в консультационной работе. Причины и основания для обращения к консультантам. Анализ проблем клиентской организации. Классификация проблем. Принятие решения о приглашении консультантов.

Раздел 2. Организационные основы управленческого консультирования.

Тема 3. Выбор консультационной фирмы.

Понятия: консультационная организация, ассоциация консультантов по управлению. Формы организации внешнего консультирования. Характеристика видов консультационных организаций по организационно-правовым формам, формам собственности, учредителям, размерам, специализации. Слияния, поглощения, альянсы, предпринимательские сети, виртуальные консультационные организации. Формы организации внутреннего консультирования. Модели организации внутреннего консультирования: центры обслуживания, центры затрат, центры прибыли. Тенденции в развитии внешнего и внутреннего консультирования. Национальные и региональные ассоциации (объединения, союзы) консультантов и консультационных организаций. Их роль в развитии управленческого консультирования. Организация внешнего консультирования. Организация внутреннего консультирования. Ассоциации консультантов. Поиск и выбор консультационной фирмы (консультанта). Источники информации. Определение потенциальных консультационных фирм (консультантов). Техническое задание консультационной фирме (консультанту). Анализ предложений консультационных фирм. Цена консультационной услуги.

Тема 4. Принципы и модели УК.

Понятия: принципы УК, модели УК. Значение принципов для эффективного развития УК. Связь принципов и этапов УК в РФ. Сближение отечественных и зарубежных принципиальных основ управленческого консультирования. Характеристика базовых моделей УК. Экспертное консультирование, сущность, условия применения, достоинства и недостатки. Консультирование по процессу, сущность, условия применения, достоинства и недостатки. Факторы, определяющие выбор модели консультирования. Возможные функции (роли) клиента и консультанта по управлению в зависимости от модели консультирования.

Раздел 3. Процесс и методы УК. Результативность и эффективность.

Тема 5. Процесс УК.

Понятие: процесс, стадии и этапы консультационного процесса, процедура выбора консультанта (фирмы), информация. Содержание стадий консультационного процесса: предконтрактная, контрактная, послеконтрактная. Типичные модели процесса консультирования. Схема логического построения консультационного процесса. Цели и назначения этапов консультационного процесса: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение. Содержание работ на каждом этапе. Организация выполнения работ. Формирование промежуточных и заключительных отчетов. Сходство и различия моделей процессов управленческого консультирования и принятия управленческих решений. Виды информации, используемой в консультационном процессе. Методы работы с информацией.

Тема 6. Методы управленческого консультирования.

Понятия: подход, метод, методический аппарат управленческого консультирования, фонд методов. Многоаспектный подход к понятию «метод управленческого консультирования». Классификация методов управленческого консультирования по различным критериальным основам: методы решения содержательной части проблем (методы диагностики, методы решения, методы

реализации) и методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений (методы выбора ролей клиента и консультанта по управлению, методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений). Система методов. Эволюция методического аппарата УК, применяемого в нашей стране и за рубежом в контексте связи с состоянием и развитием экономики и характером решаемых проблем. Методические подходы к построению фондов методов консультационных фирм: цели, принципы формирования, использования, пополнения, обновления, оценки. Опыт использования фондов методов в практике отечественных и зарубежных консалтинговых фирм.

Тема 7. Оценка результатов консультирования.

Понятия: эффект, эффективность, результативность управленческого консультирования, затраты на консультационные услуги. Эффективность и результативность УК: понятие, сущность, содержание. Направления оценки рекомендаций консультантов и результатов УК. Система оценок и измерителей результатов УК используемая клиентской организацией. Система оценок и измерителей результатов работы консультантов (консультационной фирмы). Оценка организации консультационного процесса. Социальный аспект эффективности УК.

2 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Курсовое проектирование является один из видов промежуточной аттестации.

Цель курсового проектирования состоит в закреплении, систематизировании и комплексном обобщении знаний студентов по данной дисциплине; развитие навыков самостоятельной творческой работы; практическое применение полученных теоретических знаний при решении конкретных проблем в управлении организацией; использование справочной литературы, стандартов, других нормативно-технических документов.

3 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О КУРСОВОМ ПРОЕКТИРОВАНИИ

Курсовой проект выполняется студентами специальности 060507 – «Менеджмент организации» в рамках изучения дисциплины «Управленческое консультирование» в девятом семестре обучения в университете.

Для руководства деятельностью обучаемых назначается руководитель, который составляет задание на курсовой проект, следит за ее ходом, проводит консультации, оказывает студентам помощь в процессе исследований.

Каждым студентом выбирается индивидуальная тема курсового проекта. Выполнение работы осуществляется в предусмотренные учебным планом часы самостоятельной работы под руководством назначенного руководителя.

По окончании разработки курсового проекта студент представляет преподавателю оформленный курсовой проект на проверку. При положительном решении преподавателя о результатах выполнения работы слушатель допускается к защите. На защите он докладывает комиссии о проведенных изысканиях, отвечает на вопросы, поясняет сущность своих решений. По

результатам защиты выставляется оценка. Получение неудовлетворительной оценки ведет к выполнению новой работы или переработке прежней в сроки, установленные заведующим кафедрой.

3.1 Примерная тематика курсового проекта

Тематика курсовых проектов выбирается студентами самостоятельно. Тема курсового проектирования должна быть представлена в следующей форме: «Консультационный проект по (решение проблемы) (название клиентской организации)».

Примерная тематика курсового проекта.

- 1) Консультационный проект по обоснованию реструктуризации предприятия.
- 2) Консультационный проект по внедрению TQM.
- 3) Консультационный проект по финансовому оздоровлению предприятия.
- 4) Консультационный проект по выходу продукции на новые рынки.
- 5) Консультационный проект по оптимизации ассортимента продукции.
- 6) Консультационный проект по внедрению системы стратегического менеджмента на предприятии.
- 7) Консультационный проект по разработке стратегии развития предприятия.
- 8) Консультационный проект по повышению качества продукции.
- 9) Консультационный проект по разработке маркетинговой стратегии.
- 10) Консультационный проект по разработке финансовой стратегии предприятия.
- 11) Консультационный проект по совершенствованию кадровой политики предприятия.
- 12) Консультационный проект по разработке финансово-кредитной политики предприятия.

- 13) Консультационный проект по внедрению пластиковых карт в массовый оборот.
- 14) Консультационный проект по снижению дебиторской задолженности на предприятии.
- 15) Консультационный проект по совершенствованию организационной структуры предприятия.
- 16) Консультационный проект по повышению конкурентоспособности предприятия.
- 17) Консультационный проект по разработке новой системы оплаты труда на предприятии.
- 18) Консультационный проект по разработке рекламной кампании на предприятии.
- 19) Консультационный проект по экономическому обоснованию бренд-продукта.
- 20) Консультационный проект по разработке стратегии диверсификации производства.
- 21) Консультационный проект по разработке и освоению нового продукта.
- 22) Консультационный проект по совершенствованию структуры капитала.
- 23) Консультационный проект по развитию кадрового потенциала.

3.2 Требования, предъявляемые к написанию и оформлению курсовых проектов по курсу «Управленческое консультирование»

Структура курсового проекта по дисциплине «Управленческое консультирование» должна включать в себя три главы:

- 1 Предварительная диагностика проблем клиентской организации
 - 1.1 Характеристика клиентской организации
 - 1.2 Описание внешней и внутренней среды клиентской организации
- 2 Основные проблемы клиентской организации и выбор приоритетной проблемы

- 2.1 Характеристика внешних и внутренних проблем
- 2.2 Выбор приоритетной проблемы и ее характеристика
- 2.3 Описание приоритетной проблемы
- 2.4 Техническое задание (предложение) для клиентской организации
- 3 Проектирование процесса принятия решения проблемы
 - 3.1 Структуризация проблемы
 - 3.2 Разработка рекомендаций по составным частям проблемы
 - 3.3 Оценка альтернативных вариантов и выбор оптимального варианта

Курсовой проект должен включать в себя:

- титульный лист;
- реферат;
- содержание;
- введение
- 3 главы;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Общий объем курсового проекта не должен превышать 40 листов печатного текста. В общий объем курсового проекта не включаются реферат, библиографический список и приложения.

Титульный лист оформляется в соответствии со стандартами оформления, принятыми в университете, и должен соответствовать образцу.

Содержание призвано раскрыть в краткой форме сущность курсового проекта путем обозначения основных разделов, подразделов и других частей курсового проекта. Содержание состоит из наименований всех разделов курсовой проекта (с требуемой степенью детализации) с указанием страниц их расположения в записке.

Введение (две-три страницы) включает постановку задачи исследования реального объекта (клиентской организации), анализ актуальности темы, цели, задачи и методы исследования. Во введении не следует затрагивать факты и выводы, излагаемые в последующих разделах курсового проекта.

Основная часть (до 35 страниц) состоит из разделов, в которых дается содержательное описание исследуемого объекта и выделяются показатели эффективности его функционирования; дается характеристика внутренней и внешней среды исследуемого объекта, на основании которой должны быть выделены приоритетные проблемы исследуемого объекта; производится выбор и диагностика приоритетной проблемы исследуемого объекта и составляется техническое задание на основании выбранной проблемы; производится структуризация приоритетной проблемы и разрабатываются рекомендации по ее составным частям; производится оценка альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы.

Каждый параграф должен быть не менее 5 страниц.

Заключение (одна-две страницы) содержит суждение автора о результатах решения поставленной задачи, степени достижения им целей курсового проектирования, достоинствах и недостатках проведенного исследования. В заключении также выдвигаются вопросы исследования, которые еще требуют разрешения. Этим обеспечивается преемственность научных исследований.

Список литературы содержит перечень источников, использованных при выполнении курсового проекта, должен содержать не менее 30 источников.

Приложение может включать в себя необходимую документацию по состоянию клиентской организации, вспомогательные расчеты и таблицы, диаграммы и формулы для расчетов.

Необходимо избегать повторений, не допускать перехода к новому положению, пока предыдущее не получило полного законченного выражения. Следует избегать растянутых фраз с нагромождением придаточных

предложений, вводных слов и фраз, писать по возможности краткими и ясными для понимания предложениями.

3.3 Содержание основных разделов курсового проекта

1 Предварительная диагностика проблем клиентской организации

1.1 Характеристика клиентской организации

Характеристика клиентской организации представляет собой краткое описание состояния предприятия с указанием ключевых событий в истории предприятия, основных видов деятельности и объемов производства, месторасположения и динамики развития организации.

1.2. Описание внешней и внутренней среды клиентской организации

Описание внешней среды производится с целью выяснения, насколько благоприятны факторы внешней среды для клиентской организации и какие проблемы они порождают. Анализ внешней среды включает в себя анализ макросреды и анализ микросреды. В ходе анализа макросреды рассматриваются политические, экономические, социальные и технико-технологические факторы, которые оказывают наибольшее влияние как на развитие отрасли, в которой функционирует клиентская организация, так и на функционирование самой организации.

Анализ микросреды направлен на анализ отрасли. При этом необходимо рассматривать отрасль как на федеральном, так и на региональном и локальном уровнях. Для анализа микросреды можно использовать опросник, представленный в приложении А. Пример анализа макросреды представлен в приложении Б.

Описание внутренней среды представляет собой анализ внутренних подсистем предприятия: анализ маркетинга, финансовый анализ, анализ производства, анализ управления персоналом и анализ административной деятельности. Данный анализ необходимо начать с изучения целей и задач организации, так как анализ подсистем проводится с целью определения уровня достижения целей клиентской организации. Для анализа внутренней среды

целесообразно использовать методики, представленные в приложении В и приложении Г.

По итогам анализа ситуации необходимо выявить внешние проблемы организации и внутренние проблемы, обратив внимание на их взаимосвязь, так как внешние проблемы создают внутренние проблемы организации.

2 Основные проблемы клиентской организации и выбор приоритетной проблемы

2.1 Характеристика внешних и внутренних проблем

Характеристика внешних и внутренних проблем должна представлять собой описание данных проблем с указанием причин их возникновения, масштаба, возможных следствий и ресурсов, необходимых для разрешения данных проблем. Также важно указать взаимосвязь между внешними и внутренними проблемами.

2.2 Выбор приоритетной проблемы и ее характеристика

Среди выявленных внутренних проблем необходимо определить приоритетную проблему, используя такие методики, как методика В.И. Алешниковой (приложение Д), анализ проблем, анализ взаимного влияния проблем, анализ сил воздействия, дерево целей с использованием экспертных проблем, метод оценки приоритетных проблем, метод построения графа проблем и т.д.

Анализ приоритетной проблемы направлен на глубокое изучение причин появления данной проблемы, а также выявление причинно-следственных связей приоритетной проблемы с остальными. Для наиболее четкого выявления причинно-следственных связей проблем рекомендуется составить матрицу разрешающей способности проблем и граф проблем. Методики диагностики проблем представлены в приложении Е.

2.3 Описание приоритетной проблемы

Описание приоритетной проблемы должно включать в себя основные данные по проблеме, ее причинно-следственную связь с другими проблемами, указания на лиц, заинтересованных в решении данной проблемы. Подход к описанию приоритетной проблемы приведен в приложении Ё. На основании описания приоритетной проблемы составляется причинно-следственная формулировка данной проблемы. Пример причинно-следственной формулировки представлен в приложении Ж.

2.4 Техническое задание (предложение) для клиентской организации

Техническое задание должно представлять собой документ, определяющий ключевые моменты консультационного проекта и его желаемый результат. В состав технического задания необходимо включить следующую информацию:

- Краткая информация о клиенте
- Цели проекта
- услуги, которые требуются от консультационной организации
- Сроки выполнения проекта
- Перечень документов, необходимых к представлению, подтверждающий опыт и компетентность фирм.
- Распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией
- Требование информации о гонорарах (например конфиденциальность), о затратах на проект
- Контактная персона

Пример технического задания представлен в приложении З.

Техническое предложение должно выражать желания и обоснование способности консультационной фирмы предоставить консультационную услугу клиентской организации. Возможная структура технического предложения может выглядеть следующим образом:

- Введение - постановка задачи и что требуется достичь.

- Подход консультационной фирмы - что будут делать консультанты, тип результата деятельности;
- Команда - кто будет выполнять работы, роль клиента;
- Сроки - когда работа будет выполнена;
- Затраты - оплата труда консультантов, накладные расходы;
- Выводы - почему именно эта фирма подходит для данной работы.

Пример технического предложения представлен в приложении И.

3 Проектирование процесса принятия решения проблемы

3.1 Структуризация проблемы

Для выработки решений могут быть использованы различные методы. Для хорошо структурированных проблем рекомендуется использовать метод структуризации проблем, представленный в приложении Й.

Структуризация проблемы предполагает дробление приоритетной проблемы на составные части по определенным признакам (функциональному назначению, объектам, месту и причинам возникновения) и используется, в основном, для хорошо структурированных проблем. Для проектирования решения приоритетной проблемы студент должен разбить приоритетную проблему на подпроблему и по каждой подпроблеме предложить возможные варианты решения с указанием необходимой информации, временных затрат и уровнем приоритетности.

3.2 Разработка рекомендаций по составным частям проблемы

При разработке рекомендаций по составным частям проблемы необходимо использовать контрольный список вопросов для рассмотрения, среди которых:

- Чего следует добиться с помощью новых мер?
- Чем новая ситуация будет отличаться от прежней?
- Будут ли результаты носить долгосрочный характер?
- Какие трудности могут возникнуть?
- Кого затронут изменения?
- Каково наилучшее время для осуществления изменений?

3.3 Оценка альтернативных вариантов и выбор оптимального варианта

При оценке альтернативных вариантов следует ответить на такие вопросы, как:

- 1) В какой степени тот или иной вариант решения помогает достичь поставленной цели?
- 2) Какова их эффективность с точки зрения затрат?
- 3) Какова степень риска при использовании того или иного варианта решения?

Для оценки вариантов разрабатываются специальные критерии (экономические, социальные, технико-технологические и т.д.), на основе которых и происходит дальнейшая оценка альтернатив. Рекомендуемыми методами оценки являются матрица взвешенных оценок альтернатив и матрица «Дерево решений», представленные в приложении К.

3.4 Этапы выполнения курсового проекта

На выполнение курсовой работы отводится 70 часов самостоятельной работы. Рекомендуется следующее распределение времени по этапам как для планирования своей деятельности, так и для осуществления контроля за ходом выполнения работы со стороны преподавателя.

На первом этапе студенты получают индивидуальные задания, изучают рекомендации по выполнению работы, приступают к анализу задания и его выполнению. Содержание начального этапа работы над курсовым проектом составляет уяснение поставленной задачи, подбор необходимой литературы, концептуальное и формальное описание исследуемого объекта (клиентской организации), выбор инструментальных средств для проведения анализа внешней и внутренней среды исследуемого объекта.

Второй этап рекомендуется посвятить более подробному анализу выявленных внешних и внутренних проблем с целью выявления приоритетной проблемы, а также выбору инструментальных средств для диагностики

приоритетной проблемы исследуемого объекта. По завершению второго этапа составляется техническое задание.

Во время третьего этапа целесообразно провести проектирование процесса решения приоритетной проблемы исследуемого объекта. Проектирование процесса решения включает в себя структуризацию приоритетной проблемы, разработку рекомендаций по составным частям выделенной проблемы и оценку альтернативных вариантов решения проблемы с целью выбора оптимального варианта. По окончании третьего этапа работы над курсовым проектом необходимо представить результаты проектирования в печатном виде руководителю.

На консультациях руководитель осуществляет текущий контроль за выполнением работы с целью оказания помощи студентам и выявления отставаний в графике исследований.

Заключительный, четвертый этап отводится на защиту курсового проекта.

Завершив теоретические исследования и проектирование процесса решения проблемы, а также оформление курсового проекта, студент представляет оформленный в соответствии с установленными правилами курсовой проект руководителю не позднее, чем за неделю до защиты.

Непосредственная подготовка к защите курсового проекта сводится к написанию тезисов доклада и оформлению иллюстративных материалов в виде презентации. На доклад по материалам проведенных научных изысканий отводится не более 5-7 минут. Рекомендуется такая последовательность изложения:

- 1) тема курсового проекта;
- 2) постановка целей и задач курсового проекта;
- 3) краткий анализ состояния клиентской организации;
- 4) характеристика основных проблем клиентской организации;
- 5) обоснование выбора приоритетной проблемы;
- 6) оценка альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы;
- 7) обоснование выбора оптимального варианта решения приоритетной проблемы;
- 8) выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

К оформлению иллюстративного материала целесообразно приступать после окончания работы над курсовым проектом и составления плана доклада. Это позволит вынести на презентацию наиболее интересные иллюстрации, которые помогут рационально построить доклад при защите курсового проекта.

Основные положения доклада, в частности результаты исследований, желательно представить в виде графиков или таблиц, давая по ходу выступления необходимые пояснения. Ответы на вопросы необходимо формулировать четко, ясно и по существу.

5 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Оценка качества выполненной работы проводится в два этапа.

На первом этапе на основании анализа оформленного курсового проекта руководитель принимает решение о допуске студента к защите. Допуск осуществляется, если содержание курсового проекта соответствует выданному заданию, в курсовом проекте представлены все разделы, оформление курсового проекта соответствует требованиям стандартов. При нарушении этих формальных требований курсовой проект с замечаниями руководителя возвращается студенту для доработки и устранения недостатков.

На втором этапе (по результатам защиты) оценка курсового проекта осуществляется по традиционной четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Отлично. Работа выполнена самостоятельно в соответствии с заданием и в полном объеме, полученные результаты интерпретированы применительно к исследуемому объекту, основные положения работы освещены в докладе, ответы на вопросы удовлетворяют членов комиссии, качество оформления курсового проекта и иллюстративных материалов отвечает предъявляемым требованиям.

Хорошо. Основанием для снижения оценки может служить нечеткое представление сущности и результатов исследований на защите, или затруднения при ответах на вопросы, или недостаточный уровень качества оформления курсового проекта и иллюстративных материалов, или отсутствие последних.

Удовлетворительно. Дополнительное снижение оценки может быть вызвано выполнением работы не в полном объеме, или неспособностью студента

правильно интерпретировать полученные результаты, или неверными ответами на вопросы по существу проделанной работы.

Неудовлетворительно. Выставление этой оценки осуществляется при несамостоятельном выполнении работы, или при неспособности студента пояснить ее основные положения, или в случае фальсификации результатов.

6 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Источники, рекомендуемые для использования на практических занятиях и для самостоятельной работы.

Основная литература:

1 Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2002

2 Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие / Г.И. Маринко.- М.: ИНФРА-М, 2005

Дополнительная литература

1 Алешникова В.И. Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности // производство и использование эластомеров. Научно - технические достижения и передовой опыт.- 1997.– №2.- С.2-6

2 Алешникова В.И. профессия «консультант по управлению» в России // Управление персоналом.– 1998.– №2.– С.31-35

3 Алешникова В.И. Современные тенденции развития управленческого консультирования. // Российский экономический журнал. 1997.- № 10.– С.66-74

4 Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учебник / Т.Ю. Базаров - М.: ИПК ГС, 1996

5 Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский.- М.: ЮНИТИ, 1996

- 6 Жуков Ю.М. Введение в практическую психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой.- М.: Наука, 1994
- 7 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организации, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: МГУ, 1995
- 8 Вяткин В.Н., Шевляков В.М., Серов В.Н. Организационное проектирование управленческих нововведений / В.Н. Вяткин, В.М. Шевляков, В.Н.Серов.- Пермь: Эксперт, 1990
- 9 Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование: Учебник / В.А. Гончарук.- М.: Дело, 1998
- 10 Драганов Х. Консультационная деятельность по управлению // ЭКО.- 1987.- № 5.- С.34-36
- 11 Елмашов О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О.К. Елмашов.- Ижевск: Удмуртия, 1989
- 12 Жагель И. Золотой век консалтинга. // Перспектива.- 1997.- №10.- С.1-7
- 13 Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Учебник / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов.- М.: Дело, 1993
- 14 Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебник / Т.С. Кабаченко.- М: Наука, 1996
- 15 Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под. ред. А.П. Посадского.- М.: Джангл, 1998
- 16 Консультанты по управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления.- 1989.- №2.- С.85-90
- 17 Коробцев В.В. Проблемы профессионализации консультантов по управлению. Управленческое консультирование нововведений / В.В. Коробцев.- М.: ВНИИЦИ, 1990
- 18 Кочетков Г., Эленурм Т. Теория и практика консультирования по управлению // Вопросы экономики.- 1979.- № 5.- С.20-25

- 19 Лейманн Я.А. Профессия - консультант по Комаров В.Ф. Итоги и перспективы управленческого консультирования. // ЭКО.- 1989.- № 5.- С.15-17
- 20 Лейман Я.А., Кабин Я.Н. Эффект консультации // Экономика строительства.-1981.- №4.- С.68-69
- 21 Лузин А.Е., Елмашов О.К. Вопросы теории и практики организации управленческого консультирования: Учебник / А.Е. Лузин, О.К. Елмашов.- Устинов: Госкомиздат УАССР, 1986
- 22 Мастенбук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Учебник / У. Мастенбук.- М.: Инфра-М, 1996
- 23 Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер.с англ. / К. Макхем.- М.: Дело и Сервис, 1999
- 24 Посадский А. Основы консалтинга: Учебник / А. Посадский.- М.: ВШЭ, 1989
- 25 Пригожин А.И. Организационная диагностика // Журнал для акционеров.- 1996.- №11.- С.35-37
- 26 Пригожин А.И. Современная социология организации: Учебник / А.И. Пригожин.- М.: Интерпракс, 1995
- 27 Пригожин А.И., Хайниш С.В. Управленческое консультирование // Проблемы теории и практики в управлении.- 1983.- № 2.- С.22-25
- 28 Посадский А.П. Консалтинг в России // Деловой мир.- 1993.- №12.- С.4-6
- 29 Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта / С.В. Пятенко.- М.: ФБК - ПРЕСС, 1998
- 30 О.К. Елмашев Рационализация управления производством. Очерки теории и практики управленческого консультирования / Под. ред. О.К. Елмашева.- Ижевск: УИТИЯиЛ УО АН СССР, 1990
- 31 Речин В.Д., Сергеева Л.А. Оценка эффективности управленческого консультирования. - Новосибирск: ИЭ АН СССР, 1983
- 32 Старов Н.А., Кузмичев А.Д. Из истории управленческого консультирования // ЭКО.- 1986.- №10.- С.80-91

- 33 Унжаков И.В. Опыт работы консультанта по управлению // ЭКО.- 1981.- №11.- С.37-47
- 34 Управленческое консультирование / Под ред.Л.В.Бирюкова.- М.: СП «Интерэксперт», 1992
- 35 Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2 т. / Под. ред. М. Кубра. Пер. с нем. 2 - е изд. - М.: Интерэксперт, 1992
- 36 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под.ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
- 37 Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под. ред. Ю.М. Забродина, Н.А.Носова.- М.: Дело, 1997
- 38 Хабакук М.Я. Методы работы консультанта по управлению / М.Я. Хабакук.- Таллинн: ЭстНИ-ИНТИ, 1985
- 40 Филонович С.Р. Консалтинг: процессное консультирование // Служба персонала.- 1996.- № 8.- С.15-18
- 41 Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-практ. пособие / С.В. Шекшня.- М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1996
- 42 Югсваров Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Югсваров, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн.- М.: Экономика, 1988

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика описания внешней среды

А. Макроокружение

1. Какие основные социокультурные, экономические, политико-правовые факторы внешней среды влияют в настоящее время как на предприятие, так и на рынок, на котором оно конкурирует? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

2. Какие из них являются наиболее важными в настоящее время (стратегические факторы)? Какие будут важны в будущем?

Б. Микроокружение.

1. Какие силы в микроокружении (угроза но новых конкурентов, покупатели, угроза появления товаров-заменителей, поставщики, существующие конкуренты, влияние профсоюзов и правительства) в настоящее время влияют на уровень конкуренции в отрасли?

2. Какие заинтересованные группы в микроокружении (клиенты, конкуренты, поставщики, кредиторы, правительство, профсоюзы, торговые

ассоциации, местные общества и акционеры) в настоящее время влияют на предприятие? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

3. Какие из этих факторов наиболее важны в настоящее время (т.е. являются стратегическими)? Какие будут важны в будущем?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Описание внешней среды ООО «РН-Востокнефтепродукт»

Филиал №2 открылся в ноябре 2002 года в г. Благовещенск. Головная компания филиала находится в г. Хабаровск. На данный момент филиал №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» ведет реализацию продукции на 3 новых современных АЗС и 1 АЗК. Направления деятельности филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт»: мелкооптовая и розничная торговля нефтепродуктами, а также торговля сопутствующими товарами. Филиал №2 реализует следующие виды нефтепродуктов: бензины автомобильные А-76, АИ-92, АИ-95, «Супер-98», дизельное топливо марки «Экстра» и сопутствующие товары. На данный момент в филиале №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» работают 34 человека. Около 50 % персонала имеют стаж работы более 10 лет, 90% персонала имеют высшее образование. Из списочного состава филиала №2 ООО

«РН-Востокнефтепродукт» 70% работающих имеют высшее и специальное образование. Средний возраст работников - 38 лет.

Все виды нефтепродуктов поставляет Комсомольский нефтеперерабатывающий завод, который является дочерним предприятием ОАО «Роснефть». Объемы продаж филиала №2 нефтепродуктов с каждым годом растут, при этом предприятие успешно реализует политику снижения издержек. Филиал №2 занимает около 4% доли рынка.

В настоящее время нефтяной сектор топливно-энергетического комплекса России является одним из наиболее устойчиво работающих производственных комплексов российской экономики. Россия занимает третье место в мире по запасам нефти, уступая лишь Саудовской Аравии и Ираку. Нефтяные месторождения открыты на территориях 36 субъектов Российской Федерации, а в 30 из них ведется добыча углеводородного сырья. Сегодня ТЭК обеспечивает более 2/3 общего потребления первичных энергоресурсов и 4/5 их производства и является главным источником налоговых (около 42% доходов федерального бюджета) и валютных (около 46 %) поступлений государства. На долю ТЭК приходится более 12 % всего промышленного производства России, число работников комплекса составляет более 3 % населения страны.

Постановление Правительства РФ от 10.03.1999 г. №262 «О дополнительных мерах по обеспечению поставок топливно-энергетических ресурсов потребителям РФ» с целью реализации политики насыщения внутреннего рынка нефтепродуктами дает филиалу №2 гарантии стабильного функционирования на рынке и обеспечивает спрос на нефтепродукты. На российском рынке нефтепродуктов государство играет высокую роль в установлении правил игры и определении характера конкуренции. Большинство крупных компаний находятся в государственной собственности, в том числе и филиал №2. Это преимущество дает филиалу дополнительные гарантии безопасности и безубыточности деятельности, государство инвестирует новые проекты и предотвращает банкротство в случае его возникновения. Постоянное

повышение цен на покупку нефти на мировом рынке ведет за собой повышение себестоимости нефтепродуктов и может повлечь за собой некое сокращение спроса на нефтепродукты. В данный момент происходит снижение стоимости нефти на мировых биржах, что обеспечивает нормальный спрос, но филиал №2 и другие нефтяные компании теряют существенную сумму прибыли. Высокий уровень инфляции говорит о том, что население становится неплатежеспособным и происходит некоторый отток потребителей. На рынке нефтепродуктов наблюдается рост доходов населения, это связано с тем, что каждый пятый человек имеет в наличии автомобиль и тратит денежные средства на приобретение нефтепродуктов, что вызывает ажиотаж на продукцию филиала №2. Также существуют значимые тенденции в области разработки новых технологий переработки и очищения нефти, что гарантирует высокое качество нефтепродуктов филиала №2. Совсем недавно появился новый бензин марки АИ-96, что повлекло за собой приток новых клиентов.

В Амурской области доходы населения с каждым годом растут. Инфляция практически не влияет на спрос нефтепродуктов. Рынок нефтепродуктов динамично развивается. Этим летом в г. Благовещенске появился совершенно новый вид бензина GreenEco с октановыми числами 95 и 98. Это экономичное, экологичное топливо улучшенной формулы. Оно было разработано с применением передовых технологий и полностью соответствует нормативным документам РФ по качеству топлива. В Амурской области уровень платежеспособности населения практически стабильный. Наибольший удельный вес в структуре продаж занимает бензин марки АИ-92, так как большинство потребителей ездят на легковых автомобилях и данный бензин является наиболее приемлемым по цене для потребителей со средним уровнем дохода. Спрос на нефтепродукты с каждым годом растет. Для спроса нефтепродуктов характерна сезонность. Обычно в летнее время спрос на нефтепродукты больше, чем в зимнее время.

Объем продаж на оптовом рынке бензина автомобильного и дизельного топлива, а также объем продаж и запасы в розничной торговле с каждым годом растут. Динамика продаж на оптовом рынке нефтепродуктов промышленными предприятиями и организациями оптовой торговли и продажа и запасы бензина автомобильного в розничной торговле за 2007 год представлены в таблицах Б.1 и Б.2 соответственно.

Таблица Б.1 – Динамика продаж на оптовом рынке нефтепродуктов промышленными предприятиями и организациями оптовой торговли

Нефтепродукты	Года							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Бензины автомобильные, тыс. тонн	52	87	82	101	116	141	158	209
Топливо дизельное, тыс. тонн	78	83	128	120	121	134	126	135

Таблица Б.2 - Продажа и запасы бензина автомобильного в розничной торговле за 2007 год

Показатели	2007 год
Розничная продажа бензина автомобильного, тыс. руб.	1635761
Индекс физического объема розничной продажи бензина автомобильного к 2006 году, %	126,8
Запасы в розничной торговле бензина автомобильного, тыс. руб.	150614

Основными конкурентами филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» являются нефтяные компании «АНК», «Альянс», «ДНК», «Амуртранснефть», «Санго Плюс». По доле рынка в Амурской области филиал занимает 4-ое место после нефтяных компаний «Альянс», «АНК», «ДНК». Лидером рынка

нефтепродуктов в Амурской области является нефтяная компания «Альянс». У нее в собственности находятся 64 АЗС, она занимает около 40% доли рынка Амурской области. Также на рынке присутствуют мелкие нефтяные компании и индивидуальные предприниматели такие, как ИП Бостанский Г.Н. «777», ООО «ZIC», ООО «Дипломат». Данные компании особой конкуренции не создают и они практически незаметны на рынке.

Потребителями нефтепродуктов являются как физические, так и юридические лица. Количество потребителей крайне большое (около 70% населения) и постоянно растет. Наибольшим спросом у потребителей пользуется бензин марки АИ-92, далее идет дизельное топливо, бензин АИ-95, А-76 и АИ-98. Степень зависимости потребителя от нефтепродуктов высокая, так как товаров-заменителей нефтепродуктов крайне мало. Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей крайне низкая, так как определенным потребителям всегда нужны определенные нефтепродукты.

Все выше сказанное позволяет охарактеризовать внешние проблемы, которые представлены в таблице Б3.

Таблица Б.3 - Внешние проблемы ООО «РН-Востокнефтепродукт»

Внешние проблемы	Причины возникновения
Значительное снижение мировых цен на нефть	Мировой финансовый кризис
Ожесточение конкуренции (усиление интенсивности конкуренции)	Малая емкость рынка, большое количество крупных компаний, активная политика развития бизнеса конкурентов
Угроза неплатежеспособности потребителей в перспективе	Мировой финансовый кризис
Маленькая емкость рынка	Миграция населения, отказ от пользования личным транспортом вследствие увеличения цен на автомобили

Снижение цен на бензин и дизельное топливо на рынке	Государственное регулирование цен на нефтепродукты
Рост цен на энергоресурсы и сырье в перспективе	Истощение месторождений, «замораживание» месторождений.
Угроза появления товаров-заменителей (газ, биотопливо)	Разработка новых видов топлива вследствие истощения месторождений

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ предприятия по предметным областям по М. Кубру

- 1 Общие характеристики организации клиента
- 2 Факторы окружающей среды
- 3 Задачи и стратегия (в целом)
- 4 Финансы
- 5 Маркетинг
- 6 Производство (производственная деятельность)
- 7 Исследования и разработки
- 8 Человеческие ресурсы

9 Управленческие системы и практическая деятельность

10 Эффективность (общая)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Опросник Марковой «Формы управленческого анализа деятельности предприятия» для описания внутренней среды клиентской организации

Таблица Г.1 – Анализ организации маркетинга на предприятии

Возможные вопросы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1 Знает ли фирма свои сегменты рынка и	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо

требования рынка к товарам?					
2 Знает ли фирма пожелания потребителей относительно ее товаров?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
3 Хорошо ли фирма представляет, какова структура затрат и прибыльность каждого товара?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
4 Качество вашего товара в сравнении с товарами конкурентов, которые продаются по такой же цене?	Гораздо ниже	Ниже	Примерно одинаково	Выше	Гораздо выше
5 Степень изменения товара за последние 5 лет, %	10	20	30	40	50
6 Уровень контроль за новыми товарами	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
7 Какова доля упаковки, не изменявшейся последние 5 лет? (%)	80	50	40	30	20
8 Как давно используется торговая марка?	Совсем не использует	Только разрабаты	Недавно зарегистри-	Несколько лет	Давно

Продолжение таблица Г.1

1	2	3	4	5	6
	ся	вается	рована		
9 Какой уровень сервисного сопровождения продукции фирмы?	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
10 Влияли ли изменения цен на объем продаж?	Очень сильно	Существе нно	Незначител ьно	Весьма незначи- тельно	Нет
11 Затраты на товародвижение?	Весьма значи- тельные	Значи- тельные	Средние	Небольшие	Отсутс- твуют

12 Выгоды от продажи товаров через торговую сеть	Отсутствуют	Весьма незначительны	Незначительные	Существенные	Весьма существенные
13 Какую долю в продажах занимают 8 наиболее важных потребителей, %?	80	60	50	40	30
14 Когда фирма в последний раз сообщала о своей деятельности в местных газетах или журналах?	Вообще не сообщала	3 года назад	2 года назад	В прошлом году	Недавно

Таблица Г.2 – Финансовый анализ

Возможные вопросы	1	2	3
1	2	3	4
1 Каким образом на вашем предприятии осуществляется управление себестоимостью продукции?	Проводится только учет	Проводится нормирование и анализ отклонений	Осуществляется планирование
2 Известна ли структура	В целом	Отдельной	Каждой

Продолжение таблицы Г.2

1	2	3	4
себестоимости вашей продукции?		партии	операции
3 Какова динамика накладных расходов (их доля в структуре затрат)?	Рост	Без изменения	Снижение
4 Какова динамика дебиторской задолженности (ее доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменения	Снижение
5 Какова динамика кредиторской задолженности (ее доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменения	Снижение
6 Какова величина просроченной кредиторской и дебиторской задолженности?	Нулевая	Менее 5 %	Более 10 %
7 Налагались ли на ваше предприятие штрафные санкции	Нет	Однажды	Множественно

налоговой инспекции?			
8 Есть ли у вашего предприятия безнадежные долги?	Нет	Меньше 5% от кредиторской задолженности	Больше 10 % от кредиторской задолженности
9 Сколько показателей вы используете для финансового анализа?	1	3	10
10 Как меняется уровень запасов на вашем предприятии	Растет	Снижается	Без изменений
11 Сколько методов вы используете для оценки эффективности инвестиций (приобретение оборудования, строительство и т.д.)?	0	1	3
12 Какова динамика денежных средств вашего предприятия (в составе оборотных средств)?	Снижение	Колебаний	Без изменений

Таблица Г.3 – Анализ производственных проблем

Возможные вопросы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1 Какова доля прямых затрат в стоимости товара (материалы, труд, оборудование), %?	0	10	40	70	90
2 Когда фирма в последний раз анализировала затраты сырья и материалов на производство товаров?	Вообще не анализирует	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно анализирует
3 Когда в последний раз оценивались достоинства и	Совсем не оценивает	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно оценивает

недостатки развития производственной кооперации?					
4 Число фирм, поставляющих большую часть комплектующих изделий?	1	4	8	12	15
5 Какова степень использования производственных мощностей, %?	30	40	50	70	90
6 Какова доля	50	30	20	10	5

Продолжение таблицы Г.3

1	2	3	4	5	6
оборудования фирмы, подлежащего замене на более эффективное, %?					
7 Какая система контроля качества товаров (услуг) используется на предприятии?	Вообще отсутствует	Неформаль- ная	Существуют элементы контроля	Выбороч- ный контроль	Контроль по образцам
8 Насколько увеличилась производительность труда в прошлом году, %?	0	1	2	3	4
9 Когда фирма в последний раз приглашала	Вообще не приглашала	5 лет назад	3 года назад	В прошлом году	Постоянно приглашает

специалистов со стороны для улучшения производственного процесса?					
10 Какой объем готовой продукции хранится на фирме 6 месяцев, %?	25	20	15	10	5

Таблица Г.4 – Анализ системы управления персоналом

Возможные вопросы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1 Осведомлен ли	Нет	Вероятно,	Мало	Хорошо	Прекрасно

Продолжение таблицы Г.4

1	2	3	4	5	6
персонал фирмы об ее планах?		нет			
2 Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	Нет	Очень мало	Мало	Частично	Более, чем 15 % прибыли
3 Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Не распределяет, не устанавливает	Плохо	Фрагментарно	Сравнительно хорошо	Хорошо
4 Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	Не определяет	Плохо	Фрагментарно	Частично	Хорошо
5 Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад, %?	80	60	40	30	20
6 Какова процедура	Простая	Несуществ-	Приблизит-	Детализи-	Сверхдета-

приема на работу?		венная	тельная	рованная	лизированная
7 Какая часть персонала на прошла обучение за последние 2 года, %?	95	75	50	40	30
8 Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	Значительно увеличился	Увеличился	Почти не изменился	Уменьшился	Значительно уменьшился
9 Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	Оценка отсутствует	Плохо	Сносно	Вполне удовлетворительно	Хорошо

Продолжение таблицы Г4

1	2	3	4	5	6
10 Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?	Нулевой	Очень низкий	Довольно низкий	Высокий	Очень высокий

Таблица Г.5 – Анализ административной деятельности

Возможные вопросы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1 Можно ли получить информацию (доступность информации)?	Совершенно невозможно	Трудно	Относительно легко	Легко	Очень легко
2 Какой объем информации фирма в состоянии контролировать?	Очень малый	Малый	Средний	Большой	Очень большой
3 Какой объем данных, рассчитанных вручную, заносится ежедневно в гроссбухи?	600	400-599	200-399	100-199	Менее 100

4 Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день?	40	30	20	10	Менее 10
5 Каково время прохождения заказа?	5 дней	4 дня	3 дня	2 дня	1 день

Продолжение таблицы Г.5

1	2	3	4	5	6
6 Входит ли фирма в различные торговые организации (биржи, торговые дома, союзы и ассоциации)? Если да, то как используются возможности этих ассоциаций?	Нет	Плохо используется	Незначительно используется	Хорошо используется	Очень хорошо используется

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Методика В.И. Алешниковой «Выделение приоритетной проблемы»

1. Составить перечень внутренних проблем
2. Определить разрешающую способность проблем, то есть степень влияния проблемы на решение других проблем (таблица Д.1)
3. Определить значимость проблем, а именно степень разрушительного воздействия на финансовые результаты или потоки организации
4. Определить приоритетную проблему с помощью метода экспертных оценок (таблица Д.2)

Таблица Д.1 – Разрешающая способность проблем *

Внутренние проблемы	Проблемы						Сумма причин
	1	2	3	4	...	N	
1							
2							
3							
4							
...							
N							
Сумма следствий							

* Баллы проставляются по принципу: насколько станет разрешимее проблема №2 при решении проблемы №1

Таблица Д.2 Выбор приоритетной проблемы

Внутренние проблемы	Разрешающая способность *	Значимость**	Динамика***	Общий балл****	Ранг
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
...					
N					

* Разрешающая способность по каждой проблеме определяется с помощью таблица В-1

** Значимость каждой проблемы определяется по 5-тибалльной шкале (чем больше значимость, тем выше балл)

*** Динамика характеризует остроту проблемы во времени (если со временем проблема обостряется, проставляется знак «↑»; если со временем ничего не изменяется, проставляется знак «0»; если со временем проблема устраняется, проставляется «↓»).

**** Значение данного столбца получается при перемножении соответствующих данных из столбцов «2» и «3».

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Методики диагностики приоритетной проблемы

1. Методы обработки информации

- Анализ проблем

Используется в тех случаях, когда трудно выявить причины проблем. Сущность данного метода заключается в том, что по разным аспектам выясняют разницу между объектом, где проблема есть, и объектом, где проблемы нет.

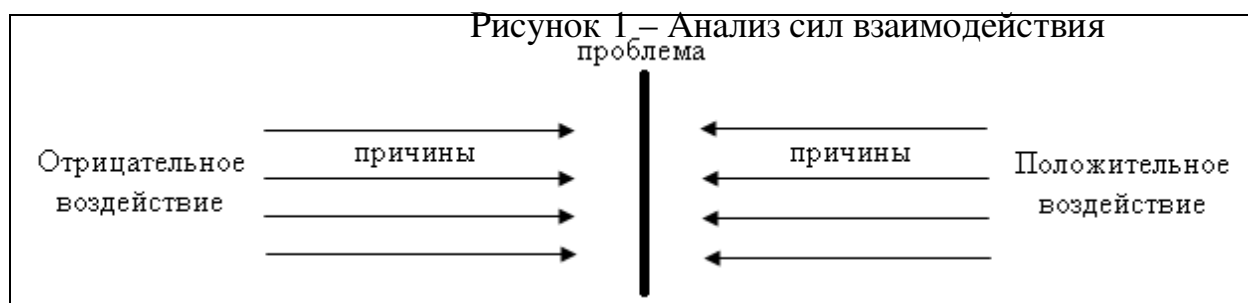
Пример: На заводе работают 3 цеха. В одном из них за последние 2 года появилась большая текучесть инженеров-технологов – их состав изменяется каждые полгода. Опрос ситуации не прояснил. Был использован метод анализа проблем.

Таблица Е.1 - Анализ проблем

Уточненный вопрос	Проблема есть	Проблемы нет	Анализ	Что изменилось
1 Что?	Текучесть инженеров-технологов 1-го цеха	2-й и 3-й цех, часть работников 1-го цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	-
2 Где?	1-й цех находится вне основной	2-й и 3-й цеха находятся на	Отдаленность к заводу управления	-

	территории завода	основной территории завода		
3 Когда?	Последние 2 года	Раньше текучести кадров не было	Был назначен новый начальник цеха	Изменились функции инженеров-технологов
4 В какой степени?	4 случая за 2 года	1 раз в 8 лет	На проблему влияет должность и частота	-

- Сравнение
- Анализ взаимного влияния (может осуществляться в форме корреляционно-регрессионного анализа; с помощью построения аддитивных и мультипликативных моделей)
- Анализ сил воздействия



- Мозговая атака проблем и их причин
2. Методы определения проблем
- Дерево целей с использованием экспертных оценок

Сущность данного метода заключается в том, что главная цель разбивается на более мелкие подцели, а те, в свою очередь, на еще более мелкие подцели.

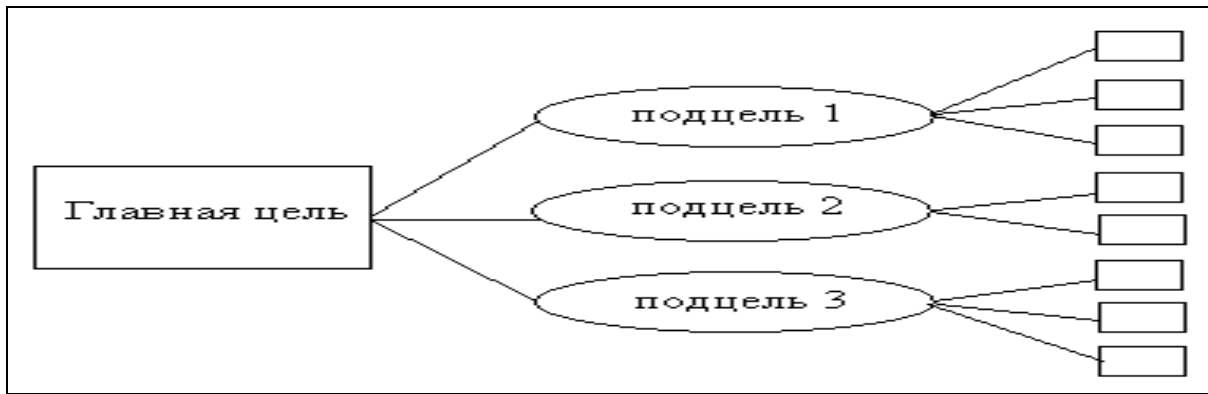


Рисунок 2 – Дерево целей

- Метод оценки приоритетных проблем
- Метод построения графа проблем

Граф проблем строится на основании таблицы разрешающей способности проблемы. Каждая проблема обозначается кругом, при этом, чем больше разрешающая способность, тем больше размеры круга. Проблемы с крайне малой разрешающей способности на графе не отражаются. На основании данных таблицы определяются взаимосвязи между проблемы – на графе они представлены в виде стрелок. Проблемы, из которых «исходит» наибольшее количество стрелок, называются корневыми, проблемы, в которых «входит» наибольшее количество стрелок – узловыми проблемами.

Пример: Были выявлены такие проблемы, как противоречие между линейными и финансовыми подразделениями, рост производства не позволяет развивать инфраструктуру, недостаточная информированность руководителей, недостатки в работе группы разработки стратегии, несоответствие плана производственных мощностей, недостатки в подготовке проведения совещания, оторванность этапа разработки от этапа реализации стратегии.

Таблица Е.2 – Разрешающая способность проблем

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1 Противоречие между линейными и финансовыми подразделениями	X	-	4	3	-	3	4	14
2 Рост производства не позволяет развивать инфраструктуру	-	X	-	-	1	-	1	2
3 Недостаточная информированность руководителей	1	-	X	2	-	1	2	6
4 Недостатки в работе группы разработки стратегии	2	2	3	X	4	-	3	14
5 Несоответствие плана производственных мощностей	1	2	-	-	X	-	-	3
6 Недостатки в подготовке проведения совещания	1	-	3	-	-	X	-	4
7 Оторванность этапа разработки от этапа	1	3	-	-	-	-	X	4

Продолжение таблицы Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
реализации стратегии								
Сумма следствий	6	7	10	5	5	4	10	

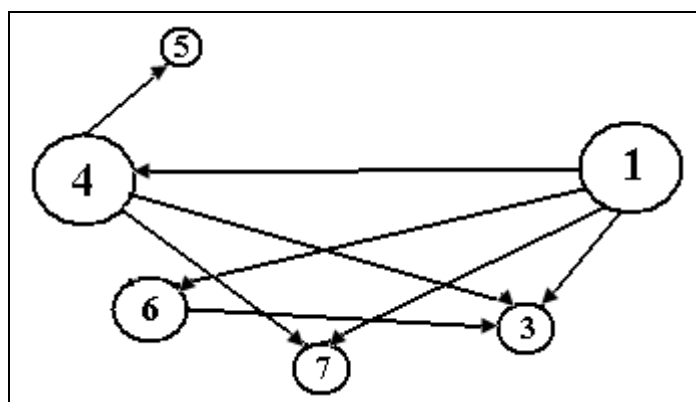


Рисунок 3 - Граф проблем к таблице Е.2

ПРИЛОЖЕНИЕ Ё

Подход к описанию приоритетной проблемы

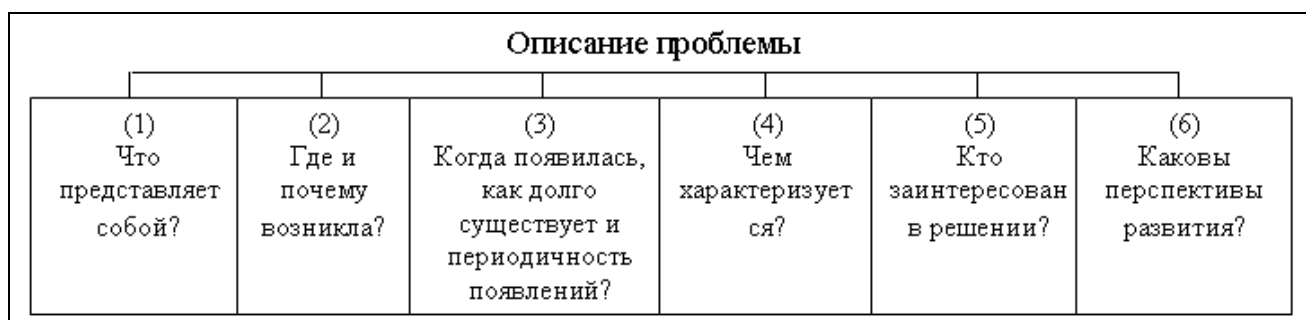


Рисунок 4 – Методика описания приоритетной проблемы

(1) - пояснить, что есть проблема, ее сущность и содержание. Например, низкая эффективность производства, растущие издержки производства, нехватка квалифицированных кадров, отсутствие идей относительно вложения капитала.

(2) - это проблема для предприятия или только его конкретного подразделения

(3) - с какого времени существует, ее длительность, частота появления (например, носит сезонный характер)

(4) - количественные характеристики проблемы

(5) - кто заинтересован в решении проблемы: руководитель? Начальник цеха? Начальник отдела?

(6) - что получит организация от ее решения, экономический эффект от ее решения в реальных показателях (объем продаж, производительность).

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Причинно-следственная формулировка проблемы

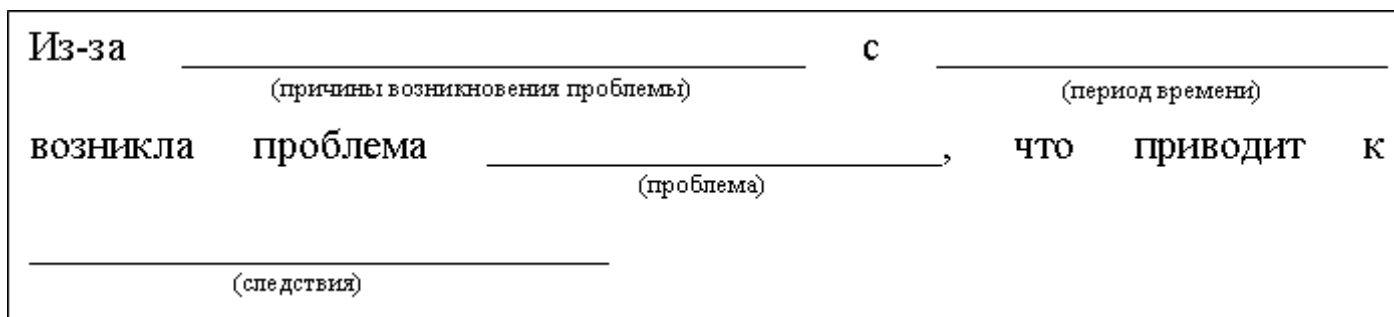


Рисунок 5 – Причинно-следственная формулировка проблемы

Пример: Причинно-следственная формулировка проблемы ООО «РН-Востокнефтепродукт»

Из-за малого количества АЗС у филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» на рынке Амурской области, недостаточного уделения внимания со стороны головной компании относительно развития системы сбыта филиала, слабо развитой рекламной компании на предприятии существует проблема неразвитой системы сбыта, характеризующаяся низкими суточными

объемами сбыта (16-20 тонн) по сравнению с основным конкурентом (178-189 тонн), что приводит к потере потенциальных потребителей, потере части прибыли, снижению конкурентоспособности и уменьшению доли занимаемого рынка филиалом №2.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Пример технического задания филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт»

1) Краткая информация о клиенте

Филиал №2 открылся в ноябре 2002 года в г. Благовещенск. Головная компания филиала находится в г. Хабаровск. На данный момент филиал №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» ведет реализацию продукции на 3 новых современных АЗС и 1 АЗК. Направления деятельности филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт»: мелкооптовая и розничная торговля нефтепродуктами, а также торговля сопутствующими товарами.

2) Цели и задачи проекта

Цель – увеличение объемов сбыта нефтепродуктов на 20% в течение года за счет привлечения дополнительного числа потребителей.

Задачи:

- проведение мониторинга рынка нефтепродуктов Амурской области
- разработка бизнес-плана по строительству АЗК
- разработка маркетинговой компании

3) Услуги, которые требуются от консультационной организации

- мониторинг рынка
- разработка бизнес-плана
- разработка рекламной компании
- послепродажное консультирование

4) Сроки выполнения проекта

Наименование работы	Сроки выполнения, дни
Мониторинг рынка нефтепродуктов Амурской области	30
Разработка бизнес-плана	50-60
Разработка маркетинговой компании	10-14

Общая продолжительность проекта 100-110 дней.

5) Перечень документов, необходимых к представлению, подтверждающий опыт и компетентность фирм

- сертификат об участии сотрудников в тех или иных тренингах
- дипломы о повышении квалификации консультантов
- документы об образовании консультантов
- документы, подтверждающие опыт работы консультантов
- рекомендации, отзывы клиентов о работе консультантов
- наличие членства в ассоциации

б) Распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией

Обязанности клиента:

- обеспечить свободный доступ консультанта к необходимой информации
- внесение каких-либо предложений для разрешения проблемы

- постоянный контроль и внесение корректировок по выполненной работе консультантами

- своевременная оплата услуг консультанта

- содействие в работе с консультантами

Обязанности консультанта:

- должен выполнить поставленные задачи

- предоставление отчетности о выполненной работе

- неразглашение конфиденциальной информации

- выполнить работу качественно и своевременно

7) Требование информации о гонорарах и затратах на проект

- клиентная организация готова заплатить за услуги консультационной фирмы 90 тысяч рублей.

- в случае, если консультационная фирма свою работу выполняет раньше поставленных сроков, то получает дополнительный гонорар в размере 7-10% от суммы проекта

8) Планируемые результаты

- увеличение объемов сбыта нефтепродуктов

- развитие сбытовой сети предприятия

- активная рекламная компания

- привлечение потенциальных потребителей

9) Описание группы участников проекта

- консультационная фирма

- руководитель

- управленческий персонал

10) Контактная персона

Директор филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» Ринейский Александр Иванович, телефон (сот) 8-914-578-40-69.

Юридический адрес предприятия: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Краснофлотская, 151.

Телефоны: (4162) 52-76-02 (генеральный директор),
(4162) 52-79-73 (главный бухгалтер).

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Пример технического предложения

Консалтинговое агентство
по расширению производства
1122 Элм Стрит Саус,
Амбертон, Нью-Джерси 08761
3 января 1997 г.

Джон МакКэфри, вице-президент.

Американская корпорация по
производству украшений.
3233 Амбой Авеню,
Чикаго, Иллинойс 60622

Уважаемый господин МакКэфри!

Я делаю предложение, способное помочь вашей компании увеличить втрое производство украшений. Всегда приятно писать предложение для компании, растущей так стремительно.

Конечно же, само по себе увеличение производства в три раза не является сложным. Но сделать это самым благоразумным и экономным способом, одновременно увеличивая объемы продаж, возможно, прибегая к области знаний, требуемых Американской корпорацией по производству украшений (АКПУ). Поскольку данная область знаний является моей специальностью, думаю, что наша встреча в прошлую среду оказалась интересной.

Мне известно, что вы хотели начать расширение как можно скорее. Поэтому я отметил в своем календаре самую раннюю дату начала действий – 21 января. Если предложение получит ваше одобрение, оставьте для себя одну копию с моей подписью и верните оригинал с вашей подписью и указанным гонораром. Если у вас есть какие-либо поправки или дополнения к данному предложению, пожалуйста, сообщите об этом как можно раньше, чтобы соглашение могло вступить в силу с 21 января.

В ожидании сотрудничества с Вами.

*С уважением,
Джон Доу, консультант.*

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО ТРЕХКРАТНОМУ УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ
АМЕРИКАНСКОЙ КОРПОРАЦИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ УКРАШЕНИЙ

Увеличение производства украшений с 30 000 до 90 000 в неделю должно происходить в соответствии со следующими условиями:

1. Стоимость производства 90 000 украшений должна быть значительно меньше трехкратных затрат на производство 30 000 украшений.

2. Никогда не следует допускать, чтобы увеличение производства превышало рыночный спрос и создавало таким образом излишние запасы; для этого нужна установка системы КВ (как раз вовремя).

3. Увеличение площадей, необходимых для хранения и производства, должно быть менее, чем в три раза.

Предлагаю разбить форсирование этих задач на три этапа .

ЭТАП 1 - тщательное изучение применяемых в настоящее время методов производства в Америке, позволяющих вырабатывать 30 000 украшений в неделю, с целью:

1) определения оборудования, используемого в настоящее время, для расширения производства;

2) выяснения, можно ли увеличить автоматизацию;

3) проверки, понадобится ли работникам текущего потока дополнительное обучение, и если да, то какое именно;

4) выявления необходимых производственных и складских дополнительных площадей;

5) определения количества дополнительной рабочей силы (в зависимости от эффективности и возможностей нового автоматизированного оборудования);

6) изучения отчетов о продажах за 1994, 1995 и 1996 годы для определения сезонных пиков и падений, а также увеличения в процентном отношении, наблюдавшегося в этот период.

Такое исследование должно занять примерно 4-6 недель. Полный отчет будет предоставлен вам в конце указанного периода. Мой гонорар за это составит \$ 15 000.

После обсуждения результатов отчета вы решите, хотите ли перейти к этапу II.

ЭТАП II - рекомендации и проект для расширения. Большая его часть будет проходить за пределами вашей территории, поскольку будет нужно:

а) найти самое лучшее, надежное и не очень дорогое оборудование, отвечающее потребностям расширения;

б) спроектировать функции нового оборудования с целью определения потребностей и масштабов дополнительной рабочей силы;

в) точно определить, сколько потребуется дополнительных площадей для рекомендованного оборудования;

г) составить график нового расширенного производства, разбив его на фазы;

д) спроектировать расходы на расширенное производство.

Этот комплекс полных и подробных рекомендаций по поводу производства займет еще 4-6 недель. Мой гонорар за этот проект составляет \$ 15 000.

После изучения вы решите, воспользоваться этим этапом полностью или частично, а затем определите, нужна ли в этом моя помощь.

ЭТАП III - предусматривает мою помощь в следующих вопросах расширения:

1. В разработке изменения конфигурации производственной линии и складских площадей.

2. В контроле за установкой нового оборудования.

3. В обучении персонала пользованию новым оборудованием.

4. В установке комплекса процедур по контролю за качеством.

Поскольку вышеуказанные обязательства в огромной степени зависят от времени на поставку нового оборудования, а также на обучение людей, продолжающих работать над выпуском текущих объемов, я не могу обозначить точные временные рамки этого этапа. Однако готов посвятить ему столько времени, сколько будет необходимо.

Мой гонорар за этот этап составляет \$ 15 000.

Я не стану уделять полный рабочий день этому проекту, однако посвящу ему любое время, необходимое для завершения какого-либо или всех этапов.

Подразумевается, что Американская корпорация по производству украшений:

- 1) заплатит за все машины и новое оборудование;
- 2) предоставит мне полный доступ к любым файлам, имеющим отношение к данному проекту, а также к любой другой необходимой информации;
- 3) подготовит персонал и людей, работающих на линии, к сотрудничеству со мной;
- 4) назначит ответственного человека, способного отвечать на любые мои вопросы или предоставлять любую необходимую информацию, а также принимать мои доклады о любых возможных трудностях, могущих возникнуть в процессе моей работы;
- 5) будет прилагать все усилия для того, чтобы никакая «третья» организация и никто посторонний не мешали моей работе;
- 6) будет понимать, что временные рамки, обозначенные в предложении, являются приблизительными и могут быть изменены деяниями Бога, забастовками рабочих или какими-либо другими непредвиденными обстоятельствами.

Джон МакКэфри, вице-президент

Американская корпорация по
производству украшений

Дата

Приложение: этический кодекс

Джон Доу, консультант

Консалтинговое агентство по
расширению производства

Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ Й
Метод структуризации проблем

Таблица Й.1 - Структура проблемы и рекомендации по ее разрешению

Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ и необходимая информация	Затраты времени (дни)	Оценка экспертов (приоритеты)
				В (высокая) С (средняя) Н (низкая)

Оценка альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы

При оценке альтернативных вариантов следует ответить на такие вопросы, как:

- 1) В какой степени тот или иной вариант решения помогает достичь поставленной цели?
- 2) Какова их эффективность с точки зрения затрат?
- 3) Какова степень риска при использовании того или иного варианта решения?

Для оценки вариантов разрабатываются специальные критерии (экономические, социальные, технико-технологические и т.д.) и составляются:

- 1 Матрица «Взвешенные оценки альтернатив» (как с учетом вероятности, так и без учета вероятности)

Таблица К.1 – Матрица взвешенных оценок альтернатив о реконструкции цеха без учета вероятности будущего*

Критерии	Вес (α)	Вариант №1		Вариант №2		Вариант №3		Вариант №4	
		Оценка (β)	$\alpha \beta$	Оценка (β)	$\alpha \beta$	Оценка (β)	$\alpha \beta$	Оценка (β)	$\alpha \beta$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Стоимость реконструкции	5	4	20	5	25	5	25	3	15
2 Продолжительность	7	5	35	3	21	2	14	5	35
3 Возможность повышения в цехе эффективности производства	10	5	50	3	30	-	-	4	40
4 Трудности в приобретении	4	3	12	4	16	-	-	5	20

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

материалов									
5 Сложность проведения реконструкции	8	3	24	4	32	-	-	3	24
6 Трудности, связанные с необходимостью реконструкции	6	4	24	4	24	-	-	3	18
7 Условия труда после реконструкции	4	3	12	4	16	-	-	5	20
ИТОГО			177		164		-		172

* Вес каждого критерия определяется по 10-тибалльной шкале: оценка «10» проставляется напротив того критерия, который является наиболее весомым, оценка «1» - напротив критерия, который не имеет особого веса.

Оценка альтернатив происходит с использованием 5-тибалльной шкалы. Если увеличение абсолютного показателя критерия способствует достижению поставленных целей, то соответствующему варианту проставляются оценки «5», «4» и «3». Если увеличение абсолютного показателя критерия не способствует достижению поставленных целей, соответствующему варианту проставляются оценки «1» и «2».

Графа взвешенной оценки заполняется посредством перемножения веса критерия и соответствующей оценки варианта. Для определения окончательной результата вариантов взвешенные оценки по каждому из вариантов суммируются. Наиболее приемлемым стоит считать вариант, набравший максимальное количество баллов по сравнению с остальными.

При построении матрицы принятия решения с учетом вероятности будущего разрабатываются варианты решений и возможные ситуации в будущем. При этом итогу появления каждой ситуации присваивается вероятность.

Вариант 1 – Расширить номенклатуру и ассортимент продукции до такой степени, чтобы достичь статуса экспериментального предприятия

Вариант 2 – Продолжить серийное производство, чтобы расширить круг потребителей

Вариант 3 – Ограничить номенклатуру, организовать массовое производство, расширить круг потребителей в 3 раза.

Ситуация 1 – Требования потребителей продукции немного возрастут, круг потребителей не расширяется

Ситуация 2 – Требования потребителей продукции немного возрастут, круг потребителей расширяется

Ситуация 3 – Требования потребителей продукции существенно возрастут, круг потребителей не расширяется

Ситуация 4 - Требования потребителей продукции существенно возрастут, круг потребителей расширяется

Таблица К.2 – Матрица взвешенных оценок альтернатив об изменении номенклатуры с учетом вероятности будущего

Вариант	Ситуации и вероятности								Сумма баллов
	Ситуация №1 (p=0,2)		Ситуация №2 (p=0,1)		Ситуация №3 (p=0,5)		Ситуация №4 (p=0,2)		
	балл (α)	α p	балл (α)	α p	балл (α)	α p	балл (α)	α p	
1	6	1,2	5	0,5	10	5	6	1,2	7,9
2	5	1	7	0,7	4	2	6	1,2	4,9
3	4	0,8	9	0,9	2	1	5	3,7	3,7

2 Матрица «Дерево решений»



Вера Захаровна Григорьева

канд. техн. наук,

доцент кафедры экономики и менеджмента организации АмГУ

**Подготовка курсового проекта по дисциплине «Управленческое
консультирование». Учебно-методическое пособие.**

Изд-во АмГУ.