

Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Экономики и
менеджмента организации»

_____ В.З.Григорьева

«_____» _____ 2007г.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Составитель: В.З.Григорьева

Благовещенск
2007

Печатается по решению
экономического факультета
Амурского государственного
университета

В.З.ГРИГОРЬЕВА

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управленческое консультирование» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» - Благовещенск:
Амурский гос. ун-т, 2007. – 34с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» в освоении методологии консалтинга.

© Амурский государственный университет, 2007

Федеральное агентство по образованию РФ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

«Утверждаю»

Проректор по учебно-научной работе

_____ Е.С. Астапова

« _____ » _____ 2006 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Управленческое консультирование»

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

080507 (080502) д/о

курс 5 семестр 9

Лекций 28 (32) (час.)

Практических занятий 42 (32) (час.)

Курсовой проект (9) семестр (нет

работа)

Зачет нет (9) семестр

Экзамен 9 (нет) семестр

Самостоятельная работа 70 (86) (час.)

((час.)

Всего часов 140 (150)

з/о 080507 (080502)

курс 5, 6 семестр 10, 11

Лекций 16 (час.)

Практических занятий 8 (6)(час.)

Курсовой проект (контрольная

11 семестр

Зачет не предусмотрен (11) семестр

Экзамен 11 семестр

Самостоятельная работа 116 (128)

Всего часов 140 (150) (час)

Составитель Григорьева В.З., доцент, к.т.н.

Факультет ЭкФ

Кафедра ЭиМО

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

«01» сентября 2006г., протокол № 1
Заведующий кафедрой В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по спец. 080507, 080502

« » 2006г., протокол №

Председатель В.З.Григорьева

СОГЛАСОВАНО
Начальник УМУ
Г.Н. Торопчина

« » 2006 г.

СОГЛАСОВАНО
Председатель УМС факультета
Г.Ф.Чечета

« » 2006 г.

СОГЛАСОВАНО
Заведующий выпускающей кафедрой ЭиМО
В.З.Григорьева

« » 2006 г.

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе	6
1.1. Цель преподавания дисциплины «Управленческое консультирование»	6
1.2. Задачи изучения дисциплины:	6
2. Содержание дисциплины	7
2.1. Данная дисциплина является дисциплиной специализации.	7
2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.	7
2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах.	10
2.3.1 Типовые задания	16
1. «Проблемы ЧП Гулевич»	16
2. Кейс слушателя Чигарских А.А.	17
3. Проблемы у предприятия Росэлектрик	18
2.4. Самостоятельная работа студентов	19
2.4.1. Требования и методические рекомендации к выполнению курсового проекта	19
2.4.2 Требования к выполнению контрольной работы.	28
2.5 Перечень и формы контроля знаний	29
2.6. Список вопросов к зачету	30
3. Учебно-методические материалы по дисциплине.	31
3.1 Основная и дополнительная литература.	31
3.2 Перечень наглядных и других пособий.	32

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

1.1. Цель преподавания дисциплины «Управленческое консультирование»:

- изучение теоретических и методических основ управленческого консультирования;
- закрепление и практическое применение теоретических знаний, используя метод обучения действием;
- обучение выявлению, описанию и разработке рекомендаций, направленных на их решение;
- развитие навыков взаимодействия с клиентами.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

- ознакомиться с организационными основами управленческого консультирования.
 - овладеть методическим инструментарием консультирования;
 - научиться анализировать предложения консультантов;
 - уметь оценивать предлагаемые консультантами рекомендации и результаты решаемых проблем.

Студенты по окончании изучения курса должны овладеть следующими знаниями, умениями и навыками:

1. По разделу: Введение в управленческое консультирование:

- знать критерии группировки проблем, основные свойства консультационной услуги;
- уметь оценивать возможности решения проблем собственными силами или с привлечением внешних консультантов;
- уметь четко формулировать, описывать и структурировать проблемы клиентской организации.

2. По разделу: Организационные основы управленческого консультирования:

- знать формы организации консультационной деятельности, процедуру и критерии выбора консультационной фирмы, принципы, формы и методы ценообразования на консультационные услуги, принципы консультационной деятельности;
- уметь собирать, анализировать информацию о консультационных фирмах (консультантах);
- уметь разрабатывать техническое задание и составлять предложение клиенту;
- уметь правильно распределять роли и виды работ консультантов.

3. По разделу: Процесс и методы управленческого консультирования

- знать стадии и этапы консультационного процесса, методы управленческого консультирования, их классификацию;
- уметь выбирать методы, позволяющие добиться наилучших результатов при решении проблем;

- уметь управлять качеством и реализацией консультационного проекта;
- уметь разрабатывать систему оценки процесса консультирования и его результата.

1.3. Перечень дисциплин с указанием разделов, знание которых необходимо для изучения данной дисциплины:

- основы менеджмента;
- экономика организаций;
- маркетинг;
- социология;
- психология;
- стратегический менеджмент;
- разработка управленческих решений;
- управление персоналом;
- финансовый менеджмент.

2. Содержание дисциплины

2.1. Данная дисциплина является дисциплиной специализации.

2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

Раздел 1. Введение в управленческое консультирование.

Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса – 4 часа.

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 – 4 часа.

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 – 4 часа.

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 – 2 часа.

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 – 8 часов.

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 – 4 часа.

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 – 2 часа.

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.

Тематический план для д/о

Наименование темы	Объем часов				
	Лекции	Практ.		СРС	
		080507	080502	080507	080502
Раздел 1. Введение в УК					
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4	8	4	10	12
Тема 2. УК как профессиональная карьера	4	2	2	10	12
Раздел 2. Организационные основы управленческого консультирования					
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	4	4	4	10	12
Тема 4. Принципы и модели УК	2	4	4	10	12
Раздел 3. Процесс и методы УК. Результативность и эффективность					
Тема 5. Процесс УК	8	10	8	10	12
Тема 6. Методы управленческого консультирования	4	8	6	10	12
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2	6	4	10	14
Итого	28	42	32	70	86

Тематический план для з/о

Наименование темы	Объем часов				
	Лекции	Практ.		СРС	
		080507	080502	080507	080502
Раздел 1. Введение в УК					
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	2	2	2	18	18
Тема 2. УК как профессиональная карьера	2	1		18	18
Раздел 2. Организационные основы управленческого консультирования					
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	2	1	2	18	18
Тема 4. Принципы и модели УК	2	2		18	18
Раздел 3. Процесс и методы УК. Результативность и эффективность					
Тема 5. Процесс УК	4	2	2	18	18
Тема 6. Методы управленческого консультирования	2			14	14
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2	-		12	24
Итого	16	8	6	116	128

2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах.

Занятия 1, 2, 3 – 6 часов.

Семинар на тему: Особенности консультирования в различных областях менеджмента.

Консультирование по вопросам общего управления предприятием.

Консультирование по вопросам финансовой деятельности предприятия.

Консультирование по вопросам маркетинга и сбыта.

Консультирование по вопросам управления персоналом.

Консультирование по вопросам организации производства.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциацией консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?
4. Опишите основные виды профессиональных услуг.
5. В чём особенности управленческого консалтинга в области общего управления организациями?
6. В чём особенности управленческого консалтинга в области маркетинга?
7. В чём особенности управленческого консалтинга в области производства?
8. В чём особенности управленческого консалтинга в области управления персоналом и других направлений?

Занятие 4 – 2 часа.

Семинар на тему: Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выявите особенности развития рынка консалтинговых услуг в России?
2. Когда зародился управленческий консалтинг?

3. Что такое “золотые годы” консалтинга?
4. Опишите основные характеристики второго “золотого периода” в развитии управленческого консалтинга.
5. Опишите структуру услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.
6. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.

Занятие 5 – 2 часа.

Деловая игра – «Профессиональная деятельность консультанта».

Инструктаж участников деловой игры.

Распределение участников игры на малые группы.

Группа разбивается на 3 подгруппы. Каждая подгруппа готовит опросник по своему заданию и опрашивает всех остальных. Полученную информацию обрабатывает и готовит презентацию.

Задания для подгрупп:

1. Компетенции консультанта.
2. Типы консультантов и причины обращений к ним.
3. Выгоды от привлечения консультанта.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.
2. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.
3. Опишите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.
4. Перечислите основные профессиональные объединения консультантов.
5. Назовите основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.
6. Какие международные объединения консультантов существуют?
7. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
8. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д.Майстеру)?

Занятие 6, 7 – 4 часа.

Ролевая игра на тему: Выбор консультационной фирмы..

Выбирается генеральный директор и два заместителя. Формируется 3 команды – консультационные фирмы.

Генеральный директор и заместители разрабатывают техническое задание и отправляют его консультационным фирмам.

Консалтинговые фирмы готовят техническое предложение. Все команды делают презентацию технических предложений.

Генеральный директор и заместители отбирают одну консультационную фирму для дальнейшего сотрудничества по разработанным ими критериям.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.
2. Что такое тендер, техническое задание?
3. Что такое техническое предложение?
4. Кому необходимо техническое задание?
5. Перечислите возможные критерии выбора консультационной фирмы.

Занятие 8, 9 – 4 часа.

Семинар на тему: «Принципы и модели управленческого консультирования»

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
2. Что такое «система клиента» по М.Кубру?
3. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.
4. В чем особенности экспертной модели консультирования?
5. В чем особенности проектной модели консультирования?
6. Назовите особенности и преимущества процессной модели консультирования.

Занятие 10, 11, 12, 13, 14 – 10 часов.

Практическое занятие на тему: «Анализ проблем организации»

Работа в малых группах по конкретным предприятиям, организациям с целью выявления внешних проблем, внутренних проблем, причин их возникновения, выявления приоритетной проблемы, формулирования приоритетной проблемы. Презентация результатов работы в группах.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выделите стадии процесса консультирования.
2. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.
3. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
4. Какие приемы применяют консультанты Мак-Кинзи для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса.
5. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных: интервью, дискуссии, анкетирования.
6. Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании Мак-Кинзи.

Занятие 15, 16, 17, 18 – 8 часов.

Практическое занятие на тему: «Методы управленческого консультирования».

Продолжение работы в малых группах по конкретным предприятиям и организациям с целью разработки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы. Выбор методического инструментария.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Назовите существующие методики разработки решения проблемы организации.
2. Какова методика разработки решения проблемы компанией Мак-Кинзи?
3. Охарактеризуйте сущность метода структуризации проблемы.
4. Назовите комплексные методы решения проблем организации.
5. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
6. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
7. Опишите суть бенчмаркинга.
8. Охарактеризуйте сущность и формы аутсорсинга.

Занятие 19, 20, 21 – 6 часов.

Практическое занятие на тему: «Оценка результатов консультирования».

Продолжение работы в малых группах. Презентация результатов работы.

ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Образовательная программа «Менеджмент» специализация «Стратегический менеджмент»

Название	Курс	Сколько лет используется в программе	Кол-во аудиторных часов	Кол-во часов самостоятельной работы	Компетенции, навыки, которые развиваются у слушателей во время участия	Каким информационным обеспечением, литературой, метод.материалами сопровождаются занятия	Справка о разработчиках и организаторах активных методов обучения в Программе		
							Название организации, должность, ФИО	Источник и/или разработчик	Опыт работы по разработке и/или реализации активных методов обучения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
По каким вопросам обращаться к консультанту	Управленческий консалтинг	5	2	1	Знания в области классификации консультационных услуг, умение систематизировать информацию, навыки в группировке информации.	Ситуационное задание. Модуль 12. Алешикова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	АмГУ, доцент Григорьев а В.З.	Опыт использования активных методов обучения с 1998 года по Федеральной программе подготовки управленческих кадров, Программа переподготовки преподавателей по активным методам обучения (г. Кельн, Германия), участие и обучение по программе «Винрок TOT» 2004-2006 г.

Деловая игра «Профессиональная деятельность консультанта»	Управленческий консалтинг	2	2	1	Знания в области компетенций консультанта, особенностей консультационной деятельности, выгоды от привлечения консультантов. Навыки работы в группах, составления опросника и обработке информации. Умения презентации. Умения презентации результатов работы группы.	Задание к деловой игре. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб.пособие.- М.: ИНФРА-М, 2005.-381с.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	См.выше
Разработка консультационного проекта	Управленческий консалтинг	7	4	1	Знания о этапах консультационного процесса, методах решения проблем. Умения в выработке альтернативных вариантов решения проблем. Навыки разработки проектов.	Ситуационное задание. Модуль 12. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модульная программа для менеджеров). – М.: ИНФРА-М, 2000.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	АмГУ, доцент Григорьева В.З. по материалу слушателей	
Деловая игра «Выбор консультанта фирмы»	Управленческий консалтинг	3	4	1	Знания в развитии рынка консалтинговых услуг в России, критерии выбора консультационных фирм. Умения в разработке технического задания и технического предложения. Навыки в выборе консультационной фирмы.	Задание к деловой игре. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник: Рек. Сов. По социол./ А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. – М.: ИНФРА – М, 2002.	АмГУ, доцент Григорьева В.З.	«Интерактивные методы подготовки менеджеров» - М.: Президентская программа, 2002.	

2.3.1 ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Кейсы

1. «Проблемы ЧП Гулевич»

Разработчик: Григорьева В.З., доцент, к.т.н., Амурский государственный университет

Краткая характеристика ЧП Гулевич.

ЧП Гулевич осуществляет деятельность по производству и реализации колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и мясных деликатесов. Предприятие образовано в 1996 году в г.Свободном. Продукция ЧП Гулевич пользуется спросом не только в г.Свободном, но и в других городах Амурской области, таких как г.Белогорск, г.Благовещенск, г.Тында, г.Зея и др.

Миссия ЧП Гулевич – удовлетворение потребностей населения в колбасной продукции и мясных деликатесов, путем производства высококачественной продукции по приемлемым ценам с использованием новейших технологий.

В настоящее время предприятие производит около 3.5 тонн готовой продукции.

ЧП Гулевич участвует в ярмарках и выставках Амурской области и г.Хабаровска. Неоднократно продукция предприятия завоевывала медали качества различной степени.

Конкурентами предприятия являются ООО “Пищекомбинат”, мясокомбинаты г.Свободного, Белогорска, Благовещенска и Серышево, компания “ВИК” г.Владивостока.

В 2000г. доля рынка колбасной продукции в г.Свободном для ЧП Гулевич составляла 21.4 %, а в 2001 г. данный показатель возрос до 25.3 %.

Основные проблемы предприятия.

Для ЧП Гулевич 2001г. стал переломным. Из-за значительного увеличения объемов

производства и отсутствия профессионального анализа рынка, часть продукции оказалось невостребованной, была упущена возможность выхода на новые рынки.

Предприятие столкнулось с множеством проблем, таких как наличие большого числа конкурентов. Интенсивность конкуренции на рынке колбасной продукции Амурской области связано, прежде всего, с малыми барьерами входа в отрасль, т.е. для производства колбасной продукции не требуется высокий уровень капиталовложений, данное производство имеет небольшой срок окупаемости, отсутствует антимонопольное законодательство в данной отрасли, существует стабильный спрос на продукцию, возможна дифференциация производства, несложность производственного процесса. Привлекателен данный вид деятельности еще и тем, что отсутствуют товары-заменители и существует большое число потенциальных потребителей.

Одной из серьезных проблем стала проблема постоянно растущих издержек. Причиной этому является увеличение стоимости топлива, бензина; повышение железнодорожных и авиатарифов; подорожание сырья; закупка нового оборудования и перенос части стоимости на себестоимость продукции; повышение заработной платы работникам основного производства; повышение стоимости упаковки.

Нестабильное состояние предприятия объясняется нестабильной экономической ситуацией в стране, причиной этому служит постоянное изменение в налоговом законодательстве, отсутствие систем поддержки малого бизнеса государством, несовершенное законодательство, коррупция в государственных органах.

ЧП Гулевич находится в большой зависимости от поставщиков, т.к. несвоевременные поставки сырья и оборудования приводят к простоям, возникает упущенная прибыль, также при поставке некачественного сырья снижается соответственно и качество продукции.

Ежегодно предприятие сталкивается с проблемой снижения объемов продаж в летний период. Эта проблема носит сезонный характер.

В 2001 году предприятие столкнулось с такой проблемой, как недостаток финансовых ресурсов. Причины данной проблемы следующие: снижение доли собственного капитала, снижение чистых мобильных средств, повышение дебиторской задолженности и увеличение кредиторской задолженности.

Отсутствие на предприятии эффективной системы сбыта; увеличение числа возвратов нереализованной продукции; растущие издержки производства и невозможность поднять цены на продукцию из-за возможной потери части клиентов все это привело к снижению прибыли.

На ЧП Гулевич существует проблема неполной загрузки мощностей, это происходит из-за отсутствия финансовых ресурсов; несвоевременность поставок сырья; простой основных фондов в связи с несвоевременным текущим ремонтом и отсутствием ежегодного капитального ремонта некоторых видов мощностей.

Также ЧП Гулевич, как и многим малым предприятиям, свойственна проблема низкого кадрового потенциала работников основного производства. Это связано с отсутствием специального образования и невозможность обучиться некоторым специальностям в г.Свободном, а также отсутствием на предприятии системы переподготовки и повышения квалификации кадров.

Главной проблемой предприятия является снижение качества продукции. Это происходит потому, что предприятие пытается остановить рост издержек за счет применения более дешевого сырья ; также применяется в производстве устаревшее оборудование и рецептура изготовления продукции; негативное влияние на правильность производственного процесса оказывают неквалифицированные работники основного производства.

Р.С.В настоящее время большинство проблем разрешено на предприятии, продукция ЧП Гулевич пользуется большим спросом, качество продукции значительно улучшилось, доказательством этому служит награда 1-ой степени на ярмарке “АМУРПРОД 2002г” для колбасы “Докторская”. Также продукция ЧП Гулевич вошла в лучшие 25 продуктов пищевой отрасли Амурской области в 2002 г. На предприятие образована служба маркетинга, и введена система переподготовки и повышения квалификации кадров. Продукция ЧП Гулевич вышла на новый рынок в г.Хабаровске и Читинской области.

2. Кейс слушателя Чигарских А.А.

Компания существует 8 лет. Начала деятельности пришлось на спад промышленного производства, кризис, резкий виток инфляции. Первоначально деятельность была связана исключительно с развитием технологического процесса, внедрение современной техники, предоставление услуг продавцам и покупателям посредством системы безналичных расчетов за горюче-смазочные материалы (ГСМ). Дефицит наличных денежных средств, поддержка продавцов, отсутствие явных конкурентов позволили в достаточно короткий срок (1-2 года) получить хороший темп развития. К концу 3 года функционирования компания предоставляла услуги по обслуживанию 35-40% автотранспорта города Благовещенск, открыла представительства в Белогорске, Свободном, Райчихинске, Хабаровске, Комсомольске-на-Амуре, Биробиджане, Бикине.

Далее все показатели будут приводится для Благовещенска, а деятельность остальных городов в той или иной степени масштабируется в соответствии с этими показателями.

Развитие предпринимательства в стране привело к появлению на рынке нефтепродуктов множества продавцов. Вначале это было стихийно развивающееся направление и компания продолжала заниматься только оказанием услуг, без создания

собственной сети автозаправочных станций (АЗС). Это было обусловлено как наличием договора о стратегическом партнерстве с одним из крупнейших продавцов в области, так и непониманием важности создания собственной сети в условиях конкурентной борьбы. За последующие три года на рынке ГСМ сформировалось 4-5 крупных структур, которые начали вести борьбу за потребителя. Компания, понимая что время упущено, вынуждена была заключать договора о сотрудничестве с рядом этих структур и одновременно заниматься попыткой создания собственной сети. Создаваемые альянсы достаточно быстро, за 1-2 года, распались в силу разных причин. Все это привело к существенной потере доли рынка несмотря на происходящий ежегодный прирост количества потребителей. На начало 2001 года доля рынка компании оценивалась в 12-14%. Причем за текущий год наблюдается снижение объемов продаж на 1-1.5 % от уровня соответствующего периода прошлого года. За последние 3 года были предложены различные схемы работы с потребителями, ориентированные как на крупных клиентов в лице предприятий и организаций, так и на частных лиц. Мероприятия, проводимые компанией, носят как экономический (предоставление скидок, отсрочка платежа, выплата бонусов), так и организационный характер (предоставление обширной отчетности, расширение сети обслуживания, внедрение новых инструментов обслуживания). Учитывая, что 70% дохода приносят 15-17% потребителей, потеря любого крупного потребителя наносит существенный урон, восполнить который можно только массовым притоком сравнительно небольших потребителей. Существенное влияние оказывает на деятельность компании административный барьер и относительная независимость от различных группировок. Участие в тендерах за места под строительство АЗС и поставку ГСМ в различные государственные структуры показали, что влияние на принятие решения оказывают не только предложенные лучшие экономические условия.

Все это привело к попытке решения следующих проблем:

1. как закрепить имеющихся потребителей;
2. как вернуть ушедших;
3. как донести до сознания потребителей осуществить попытку работы с компанией для принятия решения о дальнейшей целесообразности сотрудничества, в т.ч. частных лиц.

3. Проблемы у предприятия Росэлектрик Предприятие Росэлектрик оказалось в сложном положении

Росэлектрик выпускает электромоторы, стартеры для электромоторов и пылесосы. За последние два года у Росэлектрика была положительная чистая операционная прибыль, однако чистый доход снижается, а увеличение товарно-материальных запасов свидетельствует о возможных проблемах с ликвидностью в будущем.

Росэлектрик является монополистом в своем ассортименте стартеров, но столкнулся с серьезной конкуренцией со стороны отечественных и иностранных производителей моторов и пылесосов.

Моторы и пылесосы Росэлектрика обычно дороже товаров конкурентов.

По качеству моторов и пылесосов Росэлектрику трудно конкурировать с другими производителями, особенно с иностранными.

Почему Росэлектрик оказался в таком положении?

На отечественном рынке моторов у конкурентов лучшее соотношение цены и качества, а иностранные конкуренты уже проникают на рынок.

На экспортных рынках Росэлектрик не может конкурировать по цене с азиатскими производителями моторов, а по качеству - с западными.

Многие оборонные предприятия наладили выпуск пылесосов в рамках конверсии, иностранные производители поставляют продукцию, хорошо отвечающую

вкусам потребителей, а пылесосы Росэлектрика не имеют достаточной мощности и дорого стоят.

Росэлектрик сохраняет свои позиции на рынке стартеров.

Росэлектрик столкнулся со сложностями в выявлении своих основных затрат и способов их сокращения для снижения цены при сохранении высокой прибыли.

На Росэлектрике сказывается наследие дефицитной экономики и централизованного планирования

- отсутствие системы обратной связи с заказчиками и потребителями
- традиционный сбыт через каналы государственного распределения

Какие, по вашему мнению, совершаются ошибки, и какие меры вы могли бы рекомендовать для их исправления?

2.4. Самостоятельная работа студентов

Целью самостоятельной работы является:

- применение теории к практике,
- развитие творческого мышления, способности применять самостоятельные решения.

При изучении данного курса предусмотрены различные виды самостоятельной работы:

- подготовка к лекциям. практическим занятиям;
- курсовой проект;
- работа с периодической печатью.

2.4.1. Требования и методические рекомендации к выполнению курсового проекта.

Выполнение курсового проекта направлено на закрепление знаний и выработку навыков в выявлении проблем организации и разработку вариантов решения приоритетной проблемы.

Курсовой проект выполняется каждым студентом по выбранной теме по конкретному предприятию, фирме, организации.

Содержание курсовой работы:

1. Предварительная диагностика проблем клиентной организации.
 - 1.1. Характеристика клиентной организации.
 - 1.2. Описание внешней и внутренней среды
2. Основные проблемы организации и выбор приоритетной.
 - 2.1. Характеристика внешних и внутренних проблем.
 - 2.2. Выбор приоритетной проблемы.
 - 2.3. Описание проблемы.
 - 2.4. Техническое задание на проект.
3. Проектирование процесса решения проблем.
 - 3.1. Структуризация проблемы.
 - 3.2. Разработка рекомендаций по составным частям проблемы.
 - 3.3. Оценка альтернативных вариантов и выбор оптимального.

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 брэнд-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.

Методические указания к выполнению курсовой работы

Для описания внешней и внутренней среды можно использовать подход, предложенный М. Кубром, и провести анализ ситуации по предметным областям.

Предметная область 1: Общие характеристики организации клиента.

Предмет	Определение
Деятельность	Тип (отрасль), цель Главные функции, продукция, услуги Национальная и межгосударственная Различные характеристики сложности продуктов и процессов
История	Когда и как основана Характер роста Ключевые события (приобретения, поглощения, технологические прорывы, влияние войн или кризисов)
Значение	Объем деятельности Объем и структура ресурсов Положение в стран, отрасли, регионе, локальном обществе, на международной арене.
Владение	Тип (частное, государственное, кооперативное) Юридическая форма владения (партнерство, компания с ограниченной ответственностью, правительственная организация.
Влияние	Главные владельцы Центры контроля, роль совета директоров Социальные и политические влияния и группы нажима.
Местоположение	Адрес Число и размер подразделений

Предметная область 2: Факторы окружающей среды.

Предмет	Определение
Экономика	Экономическая обстановка в целом Уровень развития и наблюдаемые тенденции роста Экономическое здоровье страны Структура и состояние рынка Положение дел с данным видом промышленности по стране в целом Финансовая система, возможность получения денег, иностранный долг.
Человеческие ресурсы	Образование Рынок труда Занятость и безработица Технические и деловые качества Учебные средства
Социо-культурный	Структура общества (классы, этнические группы, национальные меньшинства, распределение дохода) Вкус потребителя Социальные, культурные и религиозные традиции Общественные организации (включая рабочие организации и организации нанимателей), их роль, влияние
Правительство	Профиль, источник власти, стабильность Экономическая политика, включая политику регионального развития Планирование, регулирование и контроль экономики Система налогообложения Государственные службы и предприятия Местное самоуправление (функции в экономическом развитии)
Политический	Политическая система и жизнь Влияние политики на управление
Юридический	Закон о труде Права компании, коммерческое право и т.д.
Физический	Непосредственное физическое окружение Транспортные средства и средства связи Вопросы жилья Коммунальные услуги и технические службы Загрязнения окружающей среды; защита окружающей среды.

Предметная область 3: Задачи и стратегия (в целом).

Предмет	Определение
Методология	Методы определения цели и задачи Системы стратегических, рабочих планов, а также планирование случайностей Области, управляемые без поставленных задач и планов
Цель и задачи	Оценка цели и специфических организационных задач по определению руководства

Стратегический выбор	Оценка основных выборов (в общем и по областям деловой деятельности)
Капиталовложения	Политика и планы, основные проекты

Предметная область 4: Финансы.

Предмет	Определение
Управление финансовой деятельностью	Стратегия и политика Учетная документация и отчеты – наличие, своевременность, качество Штаты (количество сотрудников, их компетенция) Положение в корпоративной структуре Взаимоотношение с банками
Балансовый отчет и результативный счет (прибылей и убытков)	Сравнительный анализ Ключевые коэффициенты Финансовое здоровье и стабильность
Источники фондирования и распределение фондов	Источники и стоимость фондов Прибыли и их использование Движение денежной наличности
Финансовое планирование и прогнозирование	Используемые системы и методы Оценка выполняемого прогноза
Отчеты ревизоров	Наличие, качество Комментарии, сделанные ревизорами

Предметная область 5: Маркетинг.

Предмет	Определение
Управление маркетингом	Применяемые концепции и стратегия Штаты (количество сотрудников, их компетенция) Положение в корпоративной структуре
Рынки (локальные и экспортные)	Размеры, тенденции Собственная доля Конкуренты (число, значение, стратегия) Изучение возможностей рынка Портфель заказов
База клиентов (потребители)	Размер и структура Главные клиенты
Ценообразование	Стратегия и тактика
Сбыт	Каналы распространения Организация Методы Торговая агентура (размеры, степень компетентности, мотивация) Надежность поставок Запасы товаров (объем, местоположение, оборот) Торговые издержки (объем, тенденция)
Обслуживание клиентов	Послепродажное обслуживание Техническое обслуживание (информация, обучение, расчет систем, консультирование и т.д.)
Рекламная деятельность	Значение, стоимость Методы Влияние

Предметная область 6: Производство (производственная деятельность).

Контрольный перечень 6.

Предмет	Определение
Управление производством	Концепции Применяемая производственная стратегия Штаты (количество сотрудников, их компетенция) Положение в корпоративной структуре
Производственные подразделения	Количество, местоположение Специализация Связи
Производственные мощности	Объем Использование Нехватка Свободные и запасные мощности
Применяемая технология	Тип Уровень сложности
Земля и здания	Владение или аренда Местоположение, подъездные пути Возраст, состояние Пригодность Эксплуатационные расходы
Предприятия и машины	Типы, количества Возраст, состояние, поломки
Предприятия и машины	Степень технической сложности (автоматизация, степень точности, скорость и т.д.) Пригодность Техническое обслуживание (система, уровень) Специальное оборудование
Организация производства	Движение материалов и продукции (схемы процесса) Выполняемая работа (объем, местоположение, контроль) Обработка материалов Новые формы организации
Функции контроля и поддержки	Планирование, составление календарного плана, учетные документы, координирование Оперативный контроль (система, уровень) Организация производства (анализ рабочего времени, анализ стоимости и т.д.) Возможности персонала (инженеров, техников)
Управление качеством	Применяемая система Достигнутый уровень Новые тенденции
Закупки	Организация Процедуры, ограничения Главные поставщики Субподрядчики
Производственные рабочие	Категории Мастерство, опыт Оплата труда, мотивация Инспекторский персонал
Безопасность	Несчастные случаи Профилактические мероприятия
Производительность производственной	Прямые издержки производства основной продукции Производительность труда

системы	Убытки (простои, непроизводительные траты материала и энергии, мелкие кражи и т.д.)
---------	---

Предметная область 7: Исследования и разработки.

Предмет	Определение
Управление	Стратегия и политика (определение) Выполнение плана Структура Положение в корпоративной структуре Личностные характеристики
Персонал	Количество Квалификация, опыт Достижения; Мотивация
Инновационный потенциал	Проектирование изделия, портфель новых проектов Лаборатории; Мастерские для опытных образцов Испытательное оборудование, опытная установка Информация и библиотека
Сотрудничество с другими организациями	Тип соглашений Партнеры Лицензионные соглашения (и подобные им)
использование	Результаты применения Воздействие на дело; Особое преимущество

Предметная область 8: Человеческие ресурсы.

Предмет	Определение
Управление человеческими ресурсами	Концепция и политика Планирование человеческих ресурсов Комплектование отдела кадров Положение в корпоративной структуре
Структура персонала	Возраст, пол Компетентность, мастерство (по категориям) Национальные меньшинства, иностранные рабочие Условия найма (на постоянную, временную, сезонную) Текущая текучесть кадров Прогулы
Комплектование и отбор	Практика комплектования штатов Практика отбора будущих сотрудников
Обучение и развитие	Перспективы продвижения по служебной лестнице Организация Методы и техника Чередование работ и т.д. Оценка персонала
Оплата труда и мотивация	Системы оплаты труда Уровни и дифференциалы в оплате труда Оплата по результатам Участие в прибылях и др. похожие схемы Общественные выгоды Нематериальные стимулы
Отношение труда и управление	Природа этих отношений, их практическое применение Влияние на управление и производительность

Предметная область 9: Управленческие системы и практическая деятельность.

Предмет	Определение
Менеджеры	Ключевые сотрудники (профессиональный и личностный профили, отношения к переменам, мотивация)
Организационная культура	Форма структуры, история ее формирования Отделения, подразделения (специализация, роль, относительная важность) Отношения между линейным и функциональным руководящим персоналом Централизация и децентрализация Наличие, качество и применение графиков и различных руководств
Принятие решений	Практика принятия основных видов решений
Координация	Методы, области Координирование ключевых функциональных областей
Связь	Сети и каналы (официальные и неофициальные) Методы
Система внутренней информации, планирования и контроля	Используемые системы, их влияние Управленческая информационная система Планы хозяйственной и производственной деятельности Контроль исполнения сметы и контроль за уровнем издержек Составление отчетов; анализ отчетов и учетных документов
Современные методы	Политика, эффективность Предпочитаемые методы Применение компьютерной технологии Технология связи и т.д.
Организационная культура	Ценности и традиции Привычки и ритуалы Преобладающий стиль управления Степень участия сотрудников
Использование экспертных услуг со стороны	Политика, важность Опыт работы с консультантами по вопросам управления

Предметная область 10: Эффективность (общая).

Предмет	Определение
Показатели эффективности	Рост, производительность, прибыльность, движение денежной наличности, прибыль на инвестированный капитал, рыночная стоимость акций, обеспечение занятости и др. ключевые индикаторы
Конкуренция	Преимущества специальных ресурсов, достижений и возможностей
Позиция в отрасли	Достигнутое положение (лидерство и т.д.) и выработавший имидж в глазах потребителей и общественности
Тенденции	Факторы и силы, которые могут повлиять на будущую эффективность работы (положительные и отрицательные влияния)

Оценка эффективности	Практика оценки и ее влияние (частота, глубина анализа, сделанные выводы)
Повышение эффективности	Программа повышения эффективности Используемые подходы и методы Полученные результаты

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. Среди выявленных внутренних проблем необходимо определить приоритетную проблему, используя известные методики. Анализ приоритетной проблемы направлен на глубокое изучение причин появления данной проблемы, выявление причинно-следственных связей.

Для проектирования решения приоритетной проблемы студент может использовать любые методы, изложенные в литературе. Одним из методов является метод структуризации проблемы, пример применения которого представлен ниже.

Структуризация главной проблемы ЧП Гулевич.

Главной проблемой предприятия является снижение качества продукции.

Структура проблемы приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура проблемы и рекомендации по ее разрешению.

Структуризация проблемы	Возможные варианты решения.	Анализ необходимой информации.
1. Низкое качество используемого сырья. 1.1. использование зарубежного сырья, которое по качеству ниже отечественного 1.2. неправильное хранение сырья	-использование отечественного сырья; -закупка сырья у местного населения; -соблюдение норм и правил хранения сырья; -назначение ответственного лица осуществляющего контроль за правильным хранением сырья.	-анализ достоверной информации о составе сырья; -анализ рынка поставщиков; -анализ информации о процессе хранения продукции и сырья на складе; -анализ должностных инструкций работников склада; -анализ наличия и состояния оборудования склада.
2. Устаревшая технология производства. 2.1. использование морально и физически устаревшего оборудования. 2.2. нещадящая температурная обработка. 2.3. отсутствие новых технологий в производстве.	-техническое перевооружение части основных фондов; -осуществление своевременного текущего и регулярного капитального ремонта; -переоборудование и усовершенствование морально устаревшего оборудования; -разработка плана воспроизводства основных фондов; -приобретение производственных	-анализ стоимости, наличия, использования и движения основных фондов; -анализ состава и структуры основных фондов; -анализ информации о разработке новых технологий производства в России; -анализ информации о предприятиях использующих лизинговое оборудование и о предприятиях

	мощностей в лизинг; -внедрение новых технологий в производство.	предоставляющих оборудование в лизинг.
--	--	--

Продолжение таблицы 1

Структуризация проблемы	Возможные варианты решения.	Анализ необходимой информации.
3. Устаревшая рецептура изготовления продукции.	-установление деловых контактов с конкурентами, которые в производстве используют новые и более совершенные рецепты; -самостоятельная разработка рецептов; -командирование главного технолога на курсы и семинары по совершенствованию процесса производства колбасной продукции.	-анализ конкурентов; -анализ рецептуры используемой на предприятии; -анализ информации о разработке новых продуктов; -анализ информации о курсах по повышению квалификации по России.
4. Низкий квалификационный уровень работников основного производства. 4.1. отсутствие системы переподготовки и повышения квалификации кадров. 4.2. отсутствие в Амурской области учебных заведений готовящих специалистов колбасного производства.	-внедрение на предприятии системы наставничества и ученичества; -привлечение квалифицированных работников со стороны; -самообразование.	-анализ трудовых ресурсов Амурской области; -анализ об учебных заведениях и о проведении всевозможных курсов и семинаров.

Оценка альтернативных вариантов и выбор оптимального решения.

Некоторые составляющие являются величинами измеримыми и их можно сравнить с эталонными значениями и построить шкалу отношений. Полученные данные сведем в таблицу 2.

Таблица 2 – Шкала отношений.

Составляющие проблемы	Измеренная величина	Эталонная величина	Отношение	Отклонение	Вероятность
Содержание мясных ингредиентов в 1 кг. продукции, %.	81	89	0,91	0,08	0,7
Температура хранения сырья, градусов	-1-2	-5	0,4	0,6	0,2
Температура обработки продукции, градусов.	83	76	1,09	,09	0,2
Коэффициент годности основных средств, %.	81	90	0,9	0,1	0,4
Квалифицированные работники имеющие специальность, чел.	13	25	0,52	0,48	0,15

Так как невозможно численно измерить затраты по каждому проекту на 1 кг. продукции, в силу их несопоставимости, рассчитаем совокупный эффект каждого проекта. Полученные данные сведем в таблицу 3.

Таблица 3 – Совокупный эффект внедрения каждого проекта.

Наименование проекта	Отклонение от эталона	Весовое значение	Совокупный эффект
1.Проект по увеличению содержания мясных ингредиентов в 1 кг. продукции.	0,08	0,2	0,16
2.Проект по оптимизации температуры хранения сырья	0,6	0,07	0,042
3.Проект по оптимизации температурной обработки продукции.	0,09	0,09	0,081
4.Проект по улучшению состава основных фондов.	0,1	0,12	0,012
5.Проект по повышению квалификации работников.	0,4	0,08	0,038

Учитывая вероятность улучшения качества продукции при полном соответствии эталонному значению, выберем тот вариант, при котором интегральный эффект будет наибольшим. Сведем полученные данные в таблицу 4.

Таблица 4 –Интегральный эффект проектов.

Наименование проекта	Совокупный эффект	Вероятность	Интегральный эффект
1.Проект по увеличению содержания мясных ингредиентов в 1 кг. продукции.	0,16	0,7	0,162
2.Проект по оптимизации температуры хранения сырья	0,042	0,3	0,0084
3.Проект по оптимизации температурной обработки продукции.	0,081	0,2	0,0162
4.Проект по улучшению состава основных фондов.	0,012	0,4	0,0048
5.Проект по повышению квалификации работников.	0,038	0,15	0,0057

Из таблицы 4 видно, что наиболее оптимальным вариантом решения проблемы является внедрение проекта 1. В случае если предприятию не хватает финансовых средств на реализацию всех проектов одновременно, можно проранжировать их по степени уменьшения совокупного эффекта.

Общий эффект от внедрения всех проектов равен сумме их интегральных эффектов и составляет 0,317.

Расчет показателей:

Ф.1)Отношение измеренной к эталонной величине= измеренная величина/эталонная величина.

Ф.2)Отклонение=100-ф.1

Ф.3)Вероятность= определяется экспертным путем.

Ф.4)Совокупный эффект=ф.2.*весовое значение (определяется экспертным путем).

Ф.5)Интегральный эффект=ф.4.*ф.3.

2.4.2 Требования к выполнению контрольной работы.

Студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по конкретной организации.

Цель контрольной работы – выявить внешние и внутренние проблемы организации, определить приоритетную проблему и предложить варианты решения данной проблемы.

Содержание контрольной работы:

1. Краткая характеристика организации.
2. Описание внешней и внутренней среды.
3. Характеристика проблем и выбор приоритетной.
4. Варианты решения приоритетной проблемы.

2.5 Перечень и формы контроля знаний

Текущий контроль осуществляется в виде опроса на лекциях, практических занятиях, при работе со студентами во время консультаций по самостоятельной работе студентов. Выполнение самостоятельной работы является также формой контроля знаний студента. Итоговый контроль по самостоятельной работе – защита курсового проекта.

Заключительный контроль осуществляется в форме экзамена для студентов 080507 и зачета для студентов 080502.

ТЕСТЫ

Тест по дисциплине «Управленческий консалтинг»

1. Консалтинг и деловые услуги - синонимы
А) да Б) нет
2. Управленческое консультирование - это ...
А) профессиональная деятельность
Б) метод внедрения нововведений в практику управления
В) бизнес
Г) элемент инфраструктуры рыночной экономики
Д) другое
Е) форма помощи.
3. Консультант принимает управленческие решения в организации
А) да Б) нет
4. Приоритетным критерием при выборе консультационной фирмы является...
5. Создание службы маркетинга в организации - это задача, направленная на ...
А) исправление ситуации
Б) совершенствование
В) созидание
6. Техническое задание необходимо...
А) клиенту
Б) консультанту
В) клиенту и консультанту
7. Консультационный проект включает все стадии процесса консультирования
А) да Б) нет
8. Принятие решения проблемы собственными силами определяется на основании критериев:
А) наличие людей
Б) наличие знаний
степень личной заинтересованности в решении проблемы.
9. Методы решения проблем относятся к ...
А) содержательной части
Б) методам работы с клиентом.

10. Наиболее эффективной моделью консультирования является...
- А) экспертное
Б) проектное В) процессное
11. При использовании модели консультирования по проекту, консультант проводит
- А) диагностику
Б) разработку рекомендаций
В) внедрение
Г) обучение персонал
12. Приоритетная проблема - это ...
проблема, решение которой повлечет решение и других проблем.
- Б) которая с течением времени будет усиливаться
проблема, оказывающая наиболее разрушительное воздействие.
13. Внутренние консультанты:
помогают в решении проблем в своей организации.
- Б) оказывает консультационные услуги на сторону.
помогает внешним консультантам.
14. К функциям ассоциаций и объединений консультантов относятся
оказание методической помощи консультационным фирмам.
- Б) решение управленческих проблем предприятий и организаций.
обучение консультантов.
- Г) другое
15. Снижение конкурентоспособности предприятия - это проблема ...
- А) внешняя Б) внутренняя
16. Консультационная услуга от услуг отличается.
- А) да Б) нет
17. Варианты организаций внутреннего консультирования...
- любой отдел организации
Б) центр обслуживания
центр затрат
Г) центр прибыли.
18. Больше усилий и затрат времени требуется при внедрении изменений:
- А) в знаниях человека
Б) в убеждениях человека
В) в поведении человека
Г) в поведении группы и организации

2.6. Список вопросов к зачету

1. Особенности консультационной деятельности и консультационной услуги.
2. Спрос на консультационные услуги.
3. Факторы, препятствующие развитию использования услуг консультантов.
4. Внешние и внутренние консультанты.
5. Причины и основания для обращения к консультантам предприятий.
6. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).
7. Цели, функции ассоциаций консультантов.
8. Техническое задание и предложение.
9. Принципы консультирования.
10. Модели консультирования. Роль клиентной организации.
11. Процессное консультирование. Перспективы развития в России.
12. Этапы консультационного процесса.
13. Цель предварительной диагностики.
14. Значение классификации методов консультирования для клиентной организации.
15. Характеристика методического аппарата консультирования.

16. Критерии удовлетворенности клиента работой консультантов.
17. Критерии и показатели оценки результатов консультирования.

2.7 Экзаменационные вопросы.

1. Предмет и метод управленческого консультирования.
2. Сущность и содержание консультационной деятельности.
3. Управленческое консультирование: особенности, виды, спрос на Российском рынке.
4. Причины и основания обращения к консультантам.
5. Принципы и модели управленческого консультирования.
6. Требования к профессиональным и личностным качествам консультанта по управлению.
7. Виды консультационных организаций
8. Определение потенциальных консультационных фирм.
9. Разработка технического задания.
10. Анализ предложений консультационной фирмы.
11. Характеристика консультационного процесса.
12. Предконтрактная стадия.
13. Определение проблемы.
14. Методы определения приоритетной проблемы.
15. Методология разработки решения.
16. Методы оценки альтернатив.
17. Анализ потенциальных проблем.
18. Методический инструментарий консультанта.
19. Классификация методов консультирования.
20. Методы решения управленческих проблем .
21. Характер изменений.
22. Методы изменений и управление изменениями.
23. Поддержка изменений и методы вмешательства.

Основные показатели оценки знаний студентов

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

Зачет Оценка «зачет» по этим видам контроля складывается из текущей работы студента в семестре, промежуточного контроля, самостоятельной работы и ответа на

«зачете» (40% - промежуточный контроль знаний студентов, 60% - результаты итогового зачета)

3. Учебно-методические материалы по дисциплине.

3.1 Основная и дополнительная литература.

Основная:

1. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб.пособие / Г.И. Маринко. -М.: ИНФРА-М, 2005.-381с.

2.Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.; ИНФРА-М, 2002. – 192 с. – (Серия «Высшее образование»)

Дополнительная.

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.Жагель И. Золотой век консалтинга. // Перспектива. – 1997. – Осень. – С.1-7.

5.Пригожин А.И. Организационная диагностика.// Журнал для акционеров. – 1996. - №11. – С. 35-37.

6.Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер.с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.

7.Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.

8.Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.–248 с.

9. 3.Алешникова В.И. Модульная программа для менеджеров. Модуль 12. Использование услуг профессиональных консультантов. ГУУ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 214 с.

3.2 Перечень наглядных и других пособий.

При реализации данного курса используются кейсы, слайды, видео фильмы.

**Учебно-методическая карта по дисциплине «Управленческое консультирование»
для
студентов специальности 080507 очной формы обучения.**

Тема и содержание лекций	К о л и ч е с т в о ч а с о в	Тема и содержание практических и индивидуальных заданий	Ко ли ч е с т в о ч а с о в
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4	Особенности консультирования в различных областях менеджмента.	6
Тема 2. УК как профессиональная карьера	4	Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.	2
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	4	Деловая игра – «Профессиональная деятельность консультанта».	2
Тема 4. Принципы и модели УК	2	Ролевая игра на тему: Выбор консультационной фирмы..	4
Тема 5. Процесс УК	8	«Принципы и модели управленческого консультирования»	4
Тема 6. Методы управленческого консультирования	4	«Анализ проблем организации»	10
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2	«Методы управленческого консультирования».	8
		«Оценка результатов консультирования».	6
Итого	28		42

**Учебно-методическая карта по дисциплине «Управленческое консультирование»
для
студентов специальности 080502 очной формы обучения.**

Тема и содержание лекций	К о л и ч е с т в о ч а с о в	Тема и содержание практических и индивидуальных заданий	Ко ли ч е с т в о ч а с о в
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	4	Особенности консультирования в различных областях менеджмента.	4
Тема 2. УК как профессиональная карьера	4	Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.	2
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	4	Деловая игра – «Профессиональная деятельность консультанта».	2
Тема 4. Принципы и модели УК	2	Ролевая игра на тему: Выбор консультационной фирмы..	4
Тема 5. Процесс УК	8	«Принципы и модели управленческого консультирования»	4
Тема 6. Методы управленческого консультирования	4	«Анализ проблем организации»	6
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2	«Методы управленческого консультирования».	6
		«Оценка результатов консультирования».	4
Итого	28		32

**Учебно-методическая карта по дисциплине «Управленческое консультирование»
для
студентов специальности 080502 заочной формы обучения.**

Тема и содержание лекций	К о л и ч е с т в о ч а с о в	Тема и содержание практических и индивидуальных заданий	Ко ли ч е с т в о ч а с о в
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	2	Особенности консультирования в различных областях менеджмента.	0,5
Тема 2. УК как профессиональная карьера	2	Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.	0,5
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	2	«Принципы и модели управленческого консультирования»	0,5
Тема 4. Принципы и модели УК	2	«Анализ проблем организации»	0,5
Тема 5. Процесс УК	4	«Методы управленческого консультирования».	0,5
Тема 6. Методы управленческого консультирования	2	«Оценка результатов консультирования».	0,5
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2		
Итого	16		6

**Учебно-методическая карта по дисциплине «Управленческое консультирование»
для
студентов специальности 080507 заочной формы обучения.**

Тема и содержание лекций	К о л и ч е с т в о ч а с о в	Тема и содержание практических и индивидуальных заданий	Ко ли ч е с т в о ч а с о в
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	2	Особенности консультирования в различных областях менеджмента.	0,5
Тема 2. УК как профессиональная карьера	2	Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.	0,5
Тема 3. Выбор консультационной фирмы	2	«Принципы и модели управленческого консультирования»	0,5
Тема 4. Принципы и модели УК	2	«Анализ проблем организации»	2
Тема 5. Процесс УК	4	«Методы управленческого консультирования».	2
Тема 6. Методы управленческого консультирования	2	«Оценка результатов консультирования».	0,5
Тема 7. Оценка результатов консультирования	2		
Итого	16		8