



Высшая
школа
бизнеса

Бакалавриат по направлению
38.03.02 «Менеджмент»

Методические указания
для подготовки курсового проекта

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

МОСКВА
2022

2-е издание



Высшая
школа
бизнеса

Дынин А.Е., Смельцова С.В.,
Бузулукова Е.В., Ребязина В.А., Герами В.Д.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»**

2-е издание

Москва
2022

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Рецензенты:

А.А. Скорочкин, управляющий директор, ООО «Аксенчер»
А.И. Пригожин, профессор, д-р филол. наук, консультант по управлению

Дынин, А.Е., Смельцова, С.В., Бузулукова, Е.В., Ребязина, В.А., Герами, В.Д.

Методические указания для подготовки курсового проекта «Управленческий консалтинг»,
2-е издание / А.Е. Дынин, С.В. Смельцова, Е.В. Бузулукова, В.А. Ребязина, В.Д. Герами ; Нац.
исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. — 64 с.

Управленческий консалтинг – один из основных и старейших типов консалтинговых услуг, возникший впервые в конце XIX века вместе с появлением менеджмента как научной дисциплины. Управленческие консультанты решают сложные комплексные задачи по заказу компаний-клиентов по самым разным бизнес-вызовам, требующим вовлечения всей управленческой команды, вплоть до CEO.

В данных Методических указаниях приводится общее описание отрасли профессионального управленческого консультирования и соответствующих проектов в области управленческого консультирования как наиболее близко отражающих специфику курсовых проектов студентов. Курсовой проект по Управленческому консалтингу является обязательным для студентов 3 курса программ бакалавриата по направлению «Менеджмент» Высшей школы бизнеса ВШЭ. Данные методические указания созданы с целью помощи в процессе реализации данного курсового проекта и подготовке отчета по его результатам.

© Дынин А.Е., Смельцова С.В., Бузулукова Е.В.,
Ребязина В.А., Герами В.Д., 2021.

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2022.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4	2.4. Базовые методологии и инструменты управленческого консалтинга	29
1. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ».....	6	3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА	46
1.1. Цель и задачи курсового проекта, общие требования	7	3.1. Структура и содержание курсового проекта	47
1.2. Реализация и основные этапы выполнения курсового проекта	9	3.2. Требования к оформлению курсового проекта	49
1.3. Формирование проектных команд и назначение руководителей курсовых проектов.....	12	3.3. Порядок публичной защиты курсового проекта	52
1.4. Выбор компании для курсового проекта.....	13	4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА.....	54
1.5. Критерии оценивания курсового проекта	14	Приложение 1. Образец титульного листа	57
2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА	16	Приложение 2. Форма подтверждения оригинальности.....	58
2.1. Управленческий консалтинг как услуга и отрасль.....	17	Приложение 3. Форма подтверждения равноценности вклада	59
2.2. Типовая структура консалтинговых проектов ..	21	Приложение 4. Форма отзыва руководителя	60
2.3. Распределение ролей и ответственности в консалтинговых проектах	24		

Введение

Курсовой проект «Управленческий консалтинг» впервые был реализован на 3 курсе программ бакалавриата по направлению «Менеджмент» Высшей школы бизнеса ВШЭ (ВШБ ВШЭ) в 2020–2021 учебном году. Тогда он реализовывался на программах «Управление бизнесом» и «Логистика и управление цепями поставок» (с 2021 г. — «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика»). С 2021–2022 учебного года в периметр курсовых консалтинговых проектов вошли также студенты 3 курса бакалавриата «Маркетинг и рыночная аналитика».

В выполнение курсовых проектов было вовлечено более 300 студентов, объединенных в 62 команды по 4–5 человек. Команды выполняли проекты для ведущих российских и международных компаний финансового сектора, промышленности, FMCG, информационно-коммуникационных технологий, профессиональных услуг и других ключевых отраслей.

Проекты, выполненные студентами, включали, например, такие: стратегическая трансформация бизнеса для «Мегафон»; стратегия экспансии экосистемы для «Сбер»; пересмотр стратегии рыночного позиционирования линейки продуктов для L'Oréal; анализ разрывов ESG-стратегии для «Сегежа Групп»; стратегия расширения грузовых мощностей порта г. Поти (Грузия) для ЕУ; разработка ESG-стратегии для Банка ВТБ; стратегия локального маркетинга в Москве для сети ресторанов Papa John's; стратегия и планирование вне-

дрения системы внутренних ТМО-коммуникаций для Bonduelle; стратегия монетизации онлайн-мероприятий для Музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина; стратегия цифровых каналов продаж инвестиционных продуктов для «Альфа-Банк»; концепция создания гибких офисов для «Технопарк Сколково»; оптимизация продуктовой структуры производства на целлюлозно-бумажном комбинате для «Сегежа Групп»; креативная концепция и коммуникационная стратегия для привлечения кандидатов для функции продаж для Coca Cola HBC; совершенствование профориентационной работы в рамках проекта «Старт в будущее» для «Лукойл»; совершенствование процесса планирования логистики непродовольственных потребительских товаров для Procter & Gamble; оптимизация логистической модели торговой экспортной компании на российском рынке для DPI Group; построение вариативных схем и моделей поставок при изменении входящих параметров для Bacardi Russia; разработка модели управления консигнационным запасом для Hotel Shopping RU; создание системы управления снабжением и логистикой программы модернизации сети сотовой связи для Ericsson; оптимизация логистических процессов электронной торговли для PUMA Russia и многие другие.

По результатам реализации проекта были проведены сессии обратной связи со студентами, руководителями курсовых проектов и членами комиссий по защите курсовых проек-

тов. В рамках данных сессий были определены наиболее значимые результаты реализации проектов, а также наиболее часто встречающиеся сложности. Всеми участниками процесса была отмечена особая роль представителей реальных компаний в формировании более осознанной и глубокой включенности студентов в реализацию проектов. Понимание того, что проект опирается не на абстрактные учебные материалы из книг, а на актуальные задачи и данные из первых рук существенно повысило мотивацию студентов к более детальной и качественной проработке информации, осуществлению последующего анализа и разработке финального продукта.

Отдельные сложности для студентов при реализации проектов были связаны с *доступностью информации*: в то время как по небольшим компаниям было сложно найти надежные данные в открытых источниках, по крупным публичным компаниям информация была даже в избытке, что требовало дополнительных усилий по отбору наиболее релевантных данных и их систематизации.

Во втором издании методических указаний для подготовки курсового проекта «Управленческий консалтинг» уточнены отдельные аналитические инструменты, применяемые в реализации консалтинговых проектов. Внесены некоторые изменения в организационные аспекты проектной работы — введена настоятельная рекомендация студенческим группам выбирать из числа участников группы проектного менеджера, роль которого — осуществлять взаимодействие с заказчиком проекта и научным руководите-

лем проекта от лица всей проектной команды, информировать команду о предстоящих встречах с вышеупомянутыми лицами, распределять задачи между отдельными участниками команды, контролировать сроки их исполнения, сводить результаты выполнения отдельных задач в единые материалы проекта, выполнять роль ведущего/модератора на презентациях промежуточных и финальных результатов проекта, а также на его защите.

Ряд изменений также внесен в *критерии оценки курсовых проектов*, и представлены уточнения относительно *формата предоставления обратной связи* от комиссии по защите курсовых проектов. Из итоговой оценки исключены административные составляющие, такие как своевременная загрузка курсового проекта или соблюдение тайминга выступления. В то же время, увеличен вес критериев качества аналитической работы и логики представления результатов, что способствует формированию более адекватной оценки достижения студентами ожидаемых образовательных результатов (ILOs, intended learning outcomes). Кроме того, в тексте уточнены основания для выставления оценок 9 и 10, входящие в диапазон оценки «Отлично» и отражающих более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов за рамками стандартной программы, что согласуется с политикой НИУ ВШЭ по противодействию инфляции оценок.

Авторы настоящих методических указаний выражают искреннюю благодарность всем тем, кто предоставил комментарии и рекомендации по уточнению отдельных элементов или положений методических указаний.

1

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

1.1. Цель и задачи курсового проекта, общие требования

Курсовой проект является обязательной частью образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Курсовой проект относится к блоку дисциплин по проектной и/или исследовательской работе, обеспечивающих подготовку бакалавров Высшей школы бизнеса ВШЭ, и проводится в соответствии с утвержденными рабочими учебными планами образовательных программ бакалавриата в целях получения прикладного, организационного и исследовательского опыта. Курсовой проект реализуется в формате проекта по управленческому консалтингу — учебного практикума, в ходе которого бакалавры в группах решают задачу, поставленную компанией-клиентом, проводят необходимые исследования и аналитическую работу, а также разрабатывают под руководством заказчика проекта (представителем компании) и руководителем курсового проекта со стороны НИУ ВШЭ рекомендации для решения поставленных задач.

Целью курсового проекта является интеграция знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения посредством использования на практике

инструментальных и исследовательских методов в области менеджмента в исследовательской и проектной работе студентов в ходе решения реальных практических задач, поставленных компаниями-клиентами. Написание курсового проекта имеет практическую направленность и представляет собой упрощенную версию проекта по управленческому консалтингу для внешнего клиента — компании, стоящей перед комплексными внешними вызовами, требующими проведения стратегической трансформации бизнеса.

Управленческие консалтинговые проекты бывают разных типов. На первом уровне классификации управленческие консалтинговые про-

Написание курсового проекта имеет практическую направленность и представляет собой упрощенную версию проекта по управленческому консалтингу для внешнего клиента — компании, стоящей перед комплексными внешними вызовами, требующими проведения стратегической трансформации бизнеса.



екты подразделяются на два типа: экспертный и процессный.

Цель **экспертного проекта** — разработать комплексное бизнес-решение (найти решение сложной проблемы). Данные проекты предполагают, что заказчик обозначает проблему, которая на его взгляд есть в компании, консультант изучает данную проблему и предлагает варианты ее решения. На этом работа консультанта завершается, внедрением предложений и рекомендация занимается заказчик своими силами. Данный тип проектов характеризуется преимуществом простоты коммуникаций между заказчиком и консультантом, а также наличием достаточно четких критериев для оценки проделанной консультантом работы — предложенное консультантом решение должно удовлетворять потребности клиента. Экспертное консультирование не предполагает ни создания совместной рабочей группы, ни передачу опыта или обучение сотрудников компании. При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, получает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

В ходе проектов процессного типа консультант отвечает за организацию процесса обсуждения проблемы клиента, в ходе которого работники компании-заказчика сами вырабатывают необходимое решение. Преимущество такого метода состоит в том, что клиент, сам предложивший решение, гораздо охотнее (с меньшим сопротивлением) его реализует, по сравнению с решениями, выработанными экспертным путем, которые часто подсознательно воспринимаются как навязанные извне. При процессном подходе ответ-

ственность за реализацию принятых решений полностью лежит на клиенте.

В ходе реализации курсовых консалтинговых проектов будут осуществляться исключительно экспертные проекты.

В ходе курсового проекта применяются полученные студентами знания и навыки в сфере стратегического менеджмента, финансового менеджмента, маркетинга, логистики и УЦП, др. В рамках практической части курсовой работы студенты образуют малые проектные группы (5–6 человек в каждой), где решают поставленные «клиентом» задачи. По завершению работы над курсовым проектом проектные группы проводят защиту финальной презентации результатов работы.

В результате реализации курсового проекта студент будет способен:

- находить релевантную информацию из различных источников, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, оценивать ее и использовать для решения поставленной управленческой задачи;
- находить решения проблем в деятельности компании, в том числе в международной среде, на основе критического анализа и синтеза информации;
- выбирать инструментальные средства для обработки информации в соответствии с поставленной управленческой задачей, интерпретировать результаты анализа и обосновывать полученные выводы;
- предложить рациональные организационно-управленческие решения, в том числе с учетом

их социальной значимости, и оценить условия и последствия предлагаемых решений;

- эффективно работать в команде, понимая основные роли участников команды и учитывая межкультурное разнообразие;
- осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации. Готовить качественные материалы графической презентации.

Результатами консалтингового проекта для каждого его участника должны стать:

- понимание консалтингового проекта: структура, принципы разбивки работы на этапы и подэтапы, контрольные точки, распределение ролей и ответственности, промежуточные и итоговые продукты проекта;
- умение производить мультидисциплинарный синтез — комбинировать знания, полученные в ходе изучения других управленческих дисциплин (в сфере стратегии, маркетинга, финансов, организации, бизнес-процессов, технологий и т.п.) при разработке интегрированного бизнес-решения для компании-клиента;
- умение применять ключевые методологии и инструменты, включая: SWOT-анализ, PESTEL-анализ, Модель пяти конкурентных сил М. Портера, матрицу оценки рисков, цепочка создания ценности, бизнес-модель и ее компоненты, операционная модель и ее компоненты, стратегические инициативы трансформации, взаимозависимости между инициативами внутри программы трансформации.

1.2. Реализация и основные этапы выполнения курсового проекта

Реализация курсового проекта сопровождается соответствующими Проектными семинарами. Проектный семинар имеет практическую направленность и представляет собой симуляцию проекта по управленческому консалтингу для внешнего клиента — крупной компании, стоящей перед комплексными внешними вызовами, требующими проведения стратегической трансформации бизнеса. В рамках семинара студенты осваивают основы организации и проведения проекта по управленческому консалтингу, ключевые практические методологии и инструменты, применяемые на подобных консалтинговых проектах и которые они будут использовать в ходе подготовки своего курсового проекта.

На первом проектном семинаре студенческим проектным группам будет поставлена (озвучена) конкретная управленческая задача от конкретной российской компании, над которой им предстоит работать в курсовом проекте.

Сформулированные компаниями-заказчиками управленческие задачи могут быть очень разными, но будут относиться к одному из ключевых типов проектов управленческого консалтинга:

- **консалтинговый проект типа «Стратегия»:** разработка стратегий (корпоративных, функциональных, для отдельных бизнес-единиц или направлений деятельности) и разработка программ стратегической трансформации бизнеса;
- **консалтинговый проект типа «Операции»:** повышение операционной эффективности

того или иного вида деятельности или процесса, например, в промышленности и/или транспорте, а функционально — в логистике (транспортировка, складирование, дистрибуция);

- **консалтинговый проект типа «Маркетинг и сбыт»:** анализ рынка и целевых аудиторий, развитие бренда компании и продуктов, разработка маркетинговых планов, оптимизация сетей распределения (дистрибуции) и т.п.;
- **консалтинговый проект типа «Управление человеческими ресурсами (УЧР)»:** разработка стратегий в области УЧР, планирование развития ЧР (привлечение, обучение, повышение производительности труда, системы коммуникаций), развитие корпоративной культуры, и т.п.

Работа над курсовым проектом в проектной группе студентов (5–6 человек) под руководством руководителя курсового проекта со стороны НИУ ВШЭ и при участии представителя заказчика независимо от типа полученного от заказчика задания состоит из следующих шагов:

Шаг 1

- Получение от представителя компании-заказчика задания для выполнения курсового консалтингового проекта (конкретной управленческой задачи, требующей решения);
- уточнение/конкретизация (если требуется) совместно с руководителем курсового проекта и представителем компании-заказчика формулировки задания.

Шаг 2

- Составление плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового проекта);
- первичный сбор и анализ материалов о компании-заказчике и рынках, на которых она работает.

Шаг 3

- Выбор инструментальных средств для обработки информации и проведения анализа поставленной управленческой задачи (например, применение таких инструментов, как PESTEL-анализ, Модель пяти конкурентных сил М. Портера, SWOT-анализ, 2D-матрица оценки рисков, value chain, бизнес-модель и ее компоненты, операционная модель и ее компоненты, стратегические инициативы трансформации, взаимозависимости между инициативами внутри программы трансформации, распределение ролей и ответственностей в управленческой команде компании-клиента, матрица RACI и т.п. — для выполнения проекта можно использовать как инструменты, описания которых приведены в разделе 2.4 данных методических указаний, так и другие известные вам инструменты, которые вы разбирали в процессе обучения);
- согласование выбранных инструментов проведения анализа с руководителем курсового проекта, корректировка (в случае необходимости);
- выбор и согласование инструментальных средств для проведения анализа необходимо провести именно ДО встречи с представите-

лем компании-заказчика, так как в данном случае вы будете иметь понимание о необходимости вам для выполнения анализа информации.

Шаг 4

- Подготовка к встрече с представителем компании-заказчика, составление гайда интервью, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения с ее представителями для сбора информации. Необходимо детально продумать, в какой информации члены проектной группы нуждаются, как ее получить. Не рекомендуется вставлять в гайд интервью вопросы, информацию по которым можно найти на ресурсах в свободном доступе (для экономии времени представителей компании);
- согласование финальной версии гайда интервью с руководителем **курсового проекта**.

Шаг 5

- Встреча с представителем компании-заказчика, проведение интервью;
- анализ полученной информации и ее достаточности для выполнения курсового проекта.

Шаг 6

- Проведение анализа с помощью согласованного с руководителем проекта инструментария (см. шаг 3) с использованием как первичных, так и вторичных источников информации.

Шаг 7

- Идентификация одной или нескольких ключевых проблем;
- декомпозиция проблем, обозначенных клиентом (разбиение на подпроблемы), выяснение корневых причин возникновения проблемы (root causes);
- разработка предварительных подходов/гипотез решению корневых проблем.

Шаг 8

- Разработка методологических подходов к решению выявленных проблем;
- формирование организационно-управленческих решений, в том числе с учетом их социальной значимости; оценка условий и последствий предлагаемых решений;
- разработка плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan).

Шаг 9

- Подготовка текстового варианта курсового проекта согласно рекомендуемой структуре (см. п.3.1. данных методических указаний). Изложение должно быть самостоятельным и исключать копирования используемых источников. При цитировании каждая цитата должна иметь ссылку на ее источник, оформленную в соответствии с требованиями;
- согласование текстового варианта курсового проекта с руководителем **курсового проекта**.

Шаг 10

- Подготовка финального текстового варианта курсового проекта (внесение требуемых корректировок после проверки руководителем **курсового проекта (является обязательным)**, оформление работы согласно требованиям (см.п.3.2);
- подготовка презентации результатов работы над решением конкретной управленческой задачи для ее защиты;
- публичная защита результатов курсового проекта.

1.3. Формирование проектных команд и назначение руководителей курсовых проектов

Каждый курсовой проект предполагает наличие следующих участников:

Заказчик проекта — компания, которая заинтересована в результатах проекта. Она определяет проблему и желаемый результат проекта, а также основные значимые условия его выполнения (сроки, место исполнения, критерии качества итогового результата/продукта).

Руководитель курсового проекта отвечает за организацию проекта, ориентируется в профессиональной области и координирует работу команды. В его обязанности входит выполнение следующих функций:

- разработка плана-графика проекта (совместно с участниками проекта);
- помощь в организации и реализации проекта, в том числе организация взаимодействия

участников проекта с Заказчиком и с другими внешними специалистами;

- поддержка проектной команды во взаимодействии с компанией (организация первичного интервью с представителем компании, помощь в формировании списка вопросов для проведения интервью, при необходимости инициация последующих встреч или дистанционной коммуникации с представителем компании, запрос отзыва компании о результатах проекта);
- проведение регулярных консультаций проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета;
- оценка работы участников проекта;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- подготовка отзыва о работе команды над проектом в соответствии с критериями, установленными в Приложении 4 к данным Методическим указаниям;
- участие в защитах курсовых проектов в качестве членов комиссий, при этом, руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя.

Участник проекта — студент, подавший заявку на участие в проекте и утвержденный руководителем проекта. Участник проекта принимает на себя обязательства по выполнению проекта или его части и несет ответственность за их качественное и своевременное исполнение.

Группа проекта — группа студентов третьего курса численностью 5–6 человек, готовых работать совместно над реализацией курсового проекта и несущих ответственность за его качественное выполнение.

В некоторых проектах возможно использование экспертов-профессионалов, не участвующих в реализации проекта, но привлекаемых на любом этапе работы над проектом для экспертизы или помощи проектной команде.

Студенты распределяются в команды по решению академического руководителя программы. Взаимодействие проектных команд с заказчиком курсового проекта, а также с руководителями курсовых проектов осуществляется преимущественно посредством платформы MS Teams.

Студенческим командам настоятельно рекомендуется определить из состава своих участников координирующее лицо — **менеджера проекта**. Роль менеджера проекта — осуществлять взаимодействие с заказчиком проекта и научным руководителем проекта от лица всей проектной команды, информировать команду о предстоящих встречах с вышеупомянутыми лицами, распределять задачи между отдельными участниками команды, контролировать сроки их исполнения, сводить результаты выполнения отдельных задач в единые материалы проекта, выполнять роль ведущего/модератора на презентациях промежуточных и финальных результатов проекта, а также на его защите.

Руководство проектной командой осуществляет руководитель курсового проекта, назначенный академическим руководителем программы из числа преподавателей Высшей школы бизнеса

Высшей школы экономики. При необходимости допускается привлечение руководителей, не являющихся штатными преподавателями Высшей школы бизнеса ВШЭ. Один руководитель может осуществлять руководство несколькими командами разных образовательных программ. Список руководителей и состав проектных команд утверждается академическим руководителем соответствующей программы, направляется студентам посредством корпоративной электронной почты и публикуется в команде MS Teams.

1.4. Выбор компании для курсового проекта

Курсовой проект выполняется на материалах реальных компаний, подобранных Центром развития проектного обучения при участии Центра карьеры и академического руководителя программы. Компании могут представлять различные отрасли, формы собственности, иметь различный размер и другие характеристики. Студенты не могут самостоятельно выбирать компании, не допускается перераспределение компаний между проектными командами. Во избежание конфликта интересов не допускается выполнение курсового проекта в организациях, где владельцами (в случае организаций частной формы собственности) и членами высшего исполнительного руководства (для организаций всех форм собственности) являются члены проектной команды или их близкие родственники (родители, братья, сестры, супруги, а также их родители, братья, сестры, супруги и дети).

Распределение компаний по проектным командам осуществляется случайным образом. На 1 уникальный проект назначается до 5 проектных команд, при этом, одинаковые проекты (компании) распределяются преимущественно между командами из разных образовательных программ. Организацию процедуры случайного выбора компании осуществляет академический руководитель.

Центром развития проектного обучения, Центром карьеры и академическим руководителем предварительно согласовывается проведение, как минимум, одного интервью с представителем каждой из предложенных компаний.

1.5. Критерии оценивания курсового проекта

Структура оценки:

Доля от оценки	Элемент контроля
0,5	Защита курсового проекта перед комиссией
0,3	Оценка от руководителя курсового проекта
0,2	Оценка от представителя заказчика проекта

Критерии оценивания курсового проекта:

Работа (полный текст курсового проекта) должна быть оформлена согласно правилам оформления письменных работ, иметь титульный лист. Презентация по курсовому проекту размещается за день до защиты

в формате Power Point в специальную форму MS Teams. Максимальный объем презентации составляет 12–15 слайдов (время презентации — 10 минут).

Критерии оценки:

- Четко сформулированные цели и задачи курсового проекта;
- обоснование используемых методов и инструментов;
- соответствие полученных результатов цели проекта;
- качество слайдов (отсутствие ошибок, оформление, читаемость слайдов, визуализация информации);
- соблюдение тайминга (10 минут на презентацию);
- ответы на вопросы (релевантность и глубина ответов);
- вовлеченность и презентационные навыки.

Оценка за командный проект выставляется по 10-балльной шкале НИУ ВШЭ. При этом, значения «9» и «10» баллов применяются, если проектная команда демонстрирует результаты, выходящие за рамки программы, т.е. результат выполнения элемента превосходит ожидания.

А именно, в случаях, когда студенты:

- повышают уровень результатов освоения дисциплины за счет изучения дополнительных материалов;
- проявляют выходящее за рамки требований критическое или творческое мышление;
- выполняют задачи повышенной сложности;
- предлагают неожиданное (прорывное) инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных обра-

зовательных результатов по элементу контроля;

- представляют справку о внедрении курсового проекта в действующей организации.

Оценка выставляется каждому студенту индивидуально и может быть разной у участников одной команды. Команда сама может принять решение, какой способ оценки вклада каждого участника применяется:

- одинаковая оценка для каждого члена команды при равнозначном вкладе каждого из участников;

- распределение баллов внутри команды в зависимости от вклада каждого участника в проект. В данном случае решение участники команды принимают самостоятельно с учетом мнения каждого члена команды.

Итоговое решение участников команды должно быть письменно согласовано между всеми участниками команды, а также с руководителем курсового проекта. Оценки, входящие в формулу результирующей оценки за дисциплину, при ее расчете не округляются. Способ округления результирующей оценки по дисциплине: арифметический.



2

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

2.1. Управленческий консалтинг как услуга и отрасль

Консультирование (консалтинг) — одна из крупнейших отраслей профессиональных b2b-услуг. Существует множество типов консалтинга в зависимости от функциональной принадлежности решаемых консультантами задач: управленческий, ИТ-консалтинг, юридический, налоговый, кадровый, технологический и многие другие. Управленческий консалтинг — один из основных и старейших типов консалтинговых услуг, возникший впервые в конце XIX века вместе с появлением менеджмента как научной дисциплины.

В данных Методических указаниях приводится общее описание отрасли профессионального управленческого консультирования и соответствующих проектов в области управленческого консультирования как наиболее близко отражающих специфику курсовых проектов студентов.

Управленческие консультанты решают сложные комплексные задачи по заказу компаний-клиентов по самым разным бизнес-вызовам, требующим вовлечения всей управленческой команды, вплоть до CEO (высшего исполнительного руково-

дителя, генерального директора). Важно отметить, что работа консультантов заключается не в выдаче каких-то разовых или разрозненных рекомендаций, как это часто бывает в консалтинге юридическом или налоговом, а реализуется как комплексный консалтинговый проект.

Среди проектов управленческого консалтинга выделяют несколько ключевых видов:

- **«Стратегия»** — разработка стратегий (корпоративных, функциональных, для отдельных бизнес-единиц или направлений деятельности) и разработка программ стратегической трансформации бизнеса; Бизнес-планирование также часто относят к виду «Стратегия».
- **«Операции»** — повышение операционной эффективности того или иного вида деятельности или процесса. Особенно распространен данный вид консалтинговых проектов в реальном секторе экономики — промышленности и транспорте, а функционально — в логистике (транспортировка, складирование, дистрибуция).
- **«Маркетинг и сбыт»** — анализ рынка и целевых аудиторий, развитие бренда компании и продуктов, разработка маркетинговых планов, оптимизация сетей распределения (дистрибуции) и т.п.



- **«Финансы»** — кратко- и среднесрочное бизнес-планирование, постановка процессов планирования, бюджетирования и контроллинга, разработка и внедрение систем финансового и управленческого учета.
- **«Управление человеческими ресурсами (УЧР)»** — разработка стратегий в области УЧР, планирование развития ЧР (привлечение, обучение, повышение производительности труда, системы коммуникаций), развитие корпоративной культуры, и т.п.
- **«Информационные технологии»** — разработка и внедрение ИТ-систем, поддерживающих управление предприятием или теми или иными его функциями и подразделениями.

Этапы стандартного процесса консультирования

Этап получения задания

1. Запрос/Техническое задание (запросы/задания обычно поступают или от уже имеющих клиентов, или через личные связи, или в результате маркетинга).
2. Определение масштаба и содержания работы (на данной этапе важно понять природу проблемы клиента и масштабы необходимой консультативной помощи).
3. Описание предложения (как правило, в предложение включается информация о целях, масштабах, длительности проекта, основных исполнителях, используемые подходы, ожидаемые результаты, консультационные затраты и гонорар).

Этап выполнения задания

1. Сбор данных (с использованием как первичных, так и вторичных источников).
2. Анализ (идентификация причин, лежащих в основе проблем, диагностика/выводы, разработка и апробация возможных решений, на данном этапе появляется диагноз (причины), грядущие последствия (эффекты) и рекомендации (решения).
3. Презентация выводов/рекомендаций/предложений заказчику.
4. Разработка плана внедрения изменений (implementation plan).

При *процессном* типе консалтинговых проектов также добавляются такие этапы, как:

5. Реализация разработанных предложений (согласно implementation plan).
6. Завершение проекта (на данном этапе необходимо осуществить проверку того, что цели проекта достигнуты, получить обратную связь от заказчика, устранить требуемые недостатки, спланировать будущую поддержку проекта).

Длительность консалтингового проекта обычно составляет несколько месяцев, в отдельных случаях — даже лет, в проектной команде работают несколько консультантов — типично от 2 до 10, в отдельных случаях — несколько десятков, а стоимость таких проектов для клиентов обычно исчисляется сотнями тысяч долларов, а иногда и несколькими миллионами. Известны консалтинговые проекты, за которые клиенты платили до 50 миллионов долларов: например, подготовка национальной нефтяной компании Саудовской Аравии

Saudi Aramco к IPO (первичному публичному размещению акций на мировых биржах).

Отрасль управленческого консалтинга в мире представлена в основном глобальными компаниями, случаи наличия крупных национальных игроков в той или иной стране, включая Россию, редки. Среди ведущих участников отрасли различают три «когорты»: «Большая Четвёрка» (Big 4), «Большая Тройка» (еще её называют MBV по первым буквам названий этих трёх компаний) и специализированные/нишевые стратегические консультационные фирмы.

«Большая Четвёрка» консультантов — PwC, Deloitte, EY, KPMG — выросла из крупных аудиторских компаний, которые начали появляться в Великобритании и США в конце XIX века. Их основной деятельностью был финансовый аудит, то есть экспертная проверка финансовой отчет-

Длительность консалтингового проекта обычно составляет несколько месяцев, в отдельных случаях — даже лет, в проектной команде работают несколько консультантов — типично от 2 до 10, в отдельных случаях — несколько десятков, а стоимость таких проектов для клиентов обычно исчисляется сотнями тысяч долларов, а иногда и несколькими миллионами.

ности компаний с целью последующей публикации этих заверенных данных для использования участниками биржевого рынка акций этих компаний (чтобы понимать истинное состояние финан-

Таблица 1. КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ «БОЛЬШОЙ ЧЕТВЁРКИ»

Компания	Численность сотрудников в мире, 2019	Общие доходы, млрд долл. США, 2019	В том числе, доходы от управленческого консалтинга, млрд долл. США, 2019
Deloitte (возникла от слияния Deloitte Haskins Sells и Touche Ross Tohmatsu)	312 028	46,2	15,4
PwC/PricewaterhouseCoopers (возникла от слияния PriceWaterhouse и Coopers & Lybrand)	276 005	42,5	16,0
EY/Ernst & Young (возникла от слияния Arthur Young и Ernst & Whinney)	284 000	36,4	14,5
KPMG (возникла от слияния Klynveld Main Goerdeler и Peat Marwick)	219 281	29,8	11,5

совых дел компании-эмитента), государственных органов (чтобы понимать правильность исчисления налогооблагаемой базы) и других. Очень скоро аудиторы стали сталкиваться с ситуациями, когда по итогам аудита обнаруживались проблемы как финансового, так и управленческого характера, и клиенты просили аудиторов помочь с их решением. Так в недрах аудиторских компаний зародился новый вид услуг — управленческий консалтинг. Правда, в то время таких аудиторско-консалтинговых компаний было больше: все начиналось когда-то с «Большой Восьмерки», а потом в ходе множественных банкротств, слияний и поглощений «Восьмёрка» превратилась в сегодняшнюю «Четвёрку». В Таблице 1 приведены компании «Большой Четвёрки» и их основные размерные параметры.

Самая недавняя потеря «Большой Четверки», до которой она была «Большой Пятёркой» — компания Arthur Andersen, аудиторское крыло которой обанкротилось в 2002 г. после скандала с фальсификацией финансовой отчетности американской

компании-клиента Enron. Консалтинговое подразделение этой компании — Andersen Consulting — однако, за два года до скандала удачно отделилось от материнской организации и сменила название на Accenture, избежав таким образом исчезновения. Сегодня Accenture — крупная консалтинговая компания, стоящая особняком от «Большой Четверки» как раз-таки из-за отсутствия аудиторской «половинки».

В России присутствуют все 4 компании «Большой Четвёрки» и Accenture — с начала 1990-х годов. В каждой из них работает от 3 до 5 тысяч сотрудников, в том числе в консалтинге — от 1 до 2,5 тысяч в каждой. Все компании имеют офисы во многих городах России, но московский, по понятным причинам, самый крупный, в нем работает больше половины российского персонала. Ежегодно каждая из компаний набирает от 200 до 400 молодых сотрудников — выпускников ведущих вузов, примерно 40% которых приходится на консалтинг, остальные — на аудит, налоговое и юридическое консультирование. Уровень зарплат для выпускников в первый год работы не так высок (несколько ниже средней зарплаты по г. Москве), однако в последующие годы при успешном карьерном развитии уровень зарплат вырастает в разы.

Следующая «когорта» — «Большая Тройка» или MBV (Эм-Би-Би) включает в себя компании (см. Таблицу 2), занимающиеся исключительно консалтингом (без аудита), с акцентом на консалтинг стратегический — это самый сложный и самый дорогой вид консультационных услуг. Консультанты разрабатывают решения сложнейших управленческих задач, стратегий развития и трансформации бизнеса и т.д. Работают они, как правило,

Таблица 2. КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ «БОЛЬШОЙ ТРОЙКИ»

Компания	Численность сотрудников в мире, 2019	Общие доходы, млрд долл. США, 2019
McKinsey & Company	21 000	10,0
BCG (Boston Consulting Group)	21 000	8,5
Bain & Company	10 500	4,5

по заказам очень крупных компаний, хотя бы и по той причине, что их услуги очень дороги. За один день работы консультанта среднего грейда компания берет несколько тысяч долларов, менеджера — до 5, принципала и партнера (старшее управленческое звено) — до 7–10 тысяч долларов в день. При этом, длительность проекта, как уже говорилось ранее, обычно составляет несколько месяцев.

Как и «Большая Четвёрка», «Большая Тройка» давно обосновалась в России, с середины 90-х годов, однако в отличие от первых, их география размещения ограничивается Москвой и Санкт-Петербургом. В каждой из них работает по несколько сотен сотрудников. Попасть на работу в эти компании очень сложно из-за высоких профессиональных требований. Зачастую даже для начального уровня требуется наличие предыдущего опыта работы или наличия дополнительного бизнес-образования — диплома MBA. Для выпускника вуза наиболее оптимальный способ попасть в эти компании — через временную работу под конкретный проект (project internship), по итогам которой самым успешным работникам делают предложения (job offers) на постоянную работу. Уровень зарплат в России для начального профессионального уровня (professional staff, а не internship) весьма высок — 2–3 тысячи евро в месяц (зарплата фиксируется в валюте, что создает сотрудникам дополнительную «страховку» на случай девальваций).

И, наконец, третья когорта мировых консалтинговых компаний — нишевые специализированные стратегические консультанты. В России из них представлены: A.T.Kearney, Arthur D Little, Bearing Point, Grant Thornton, Oliver Wyman, Roland Berger.

Российские компании управленческого консалтинга, как правило, небольшие. Из относительно крупных можно отметить такие как Strategy Partners, Финэкспертиза, проектные институты Газпрома и Роснефти и ряд других.

Говоря о крупнейших заказчиках проектов по управленческому консалтингу в России, в качестве примеров из промышленного сектора можно привести (по данным обзора рынка консалтинговых услуг, PwC, за 2016 год, на основе анализа открытых данных о госзакупках):

- Газпром — 69 проектов на сумму 748 млн руб.
- Росатом — 26 проектов на сумму 651 млн руб.
- Роснефть — 38 проектов на сумму 418 млн руб.
- ИнтерРАО — 17 проектов на сумму 323 млн руб.
- Транснефть — 13 проектов на сумму 171 млн руб.

По данным того же исследования, компании MBV отличаются наибольшей средней стоимостью одного проекта: McKinsey & Co ~42 млн руб., Bain & Co ~46 млн руб., BCG ~54 млн руб.

2.2. Типовая структура консалтинговых проектов

Консалтинговый проект делится на несколько крупных этапов (stages). Обычно таких этапов два-три, иногда больше. Ниже приведен пример этапной структуры проекта (на примере проекта по разработке стратегии контрактования в секторе авиатранспортных грузовых и вахтовых перевозок для крупной нефтяной компании, занимающейся разработкой нефтяных месторождений на Крайнем Севере и в Арктике). Использованный

пример описывает реальный проект продолжительностью 3 месяца с командой 5 консультантов. На первый взгляд постановка задачи выглядит очень сложной, однако цель приведения данного примера — показать, что высокоуровневый подход к решению даже самой сложной задачи достаточно прост: сначала консультанты проводят диагностику внутренней и внешней среды, а затем, на основе полученной информации, проектируют решение проблемы и планируют её реализацию (внедрение).

Первый этап (см. Рисунок 1) — диагностический — всегда посвящен анализу текущей ситуации компании-клиента. Задачу (проблему), обозначенную клиентом, всегда необходимо декомпозировать (разложить) на подпроблемы, выяснить причины возникновения данных проблем, как качественными, так и количественными методами анализа. Для анализа проблематики чаще всего используется метод «дерева проблем» (issue tree), цель которого — шаг за шагом вытянуть из конечной проблемы, которая находится на виду, цепочку взаимосвязанных подпроблем и причинно-следственных связей с тем, чтобы в итоге идентифицировать одну или несколько т.н. «корневых проблем» (root causes).

На **первом этапе** (см. Рисунок 2), помимо собственно идентификации корневых проблем, консультанты разрабатывают предварительные подходы/гипотезы по их решению. Эти гипотезы тестируются, подтверждаются (или опровергаются) на последующих этапах.

На **втором этапе** (см. Рисунок 3) — проектирования или дизайна — команда консультантов разрабатывает детальное решение поставленной

задачи. В зависимости от сути проекта это может быть концепция, стратегия, бизнес-план, методология или любой другой «конечный продукт», заказанный клиентом.

На **финальном этапе** проекта консультанты разрабатывают план внедрения (implementation plan) его результатов. В прошлом консультанты часто заканчивали работу на разработке решения, а как конкретно это решение внедрить на практике — оставалось в зоне ответственности клиента. В результате многие проекты «подвисали в воздухе», и после сдачи красивого итогового отчета (стратегии, концепции, методологии и т.п.) реализация стопорилась, поскольку у клиента не было достаточного понимания, как это решение внедрить на практике.

В последние десятилетия клиенты стали уделять внимание этому упущению и заказывать у консультантов также и детальное планирование внедрения, включая разработку конкретных инструментов, регламентов, процедур и локальных нормативных документов. Часты случаи, когда консультанты не только планируют, но и затем сопровождают процесс внедрения, образуя «проектный офис внедрения» (implementation project office).

Если посмотреть на временной план-график реализации проекта (см. Рисунок 4), на нем указаны следующие вводные:

1. Этапы проекта и основные задачи, реализуемые в рамках данного этапа
2. Хронология и последовательность выполнения задач (сроки начала и завершения выполнения как целых этапов, так и отдельных задач)
3. Основные контрольные точки (milestones) проекта — встречи/совещания команды консультантов

Подход к проекту: задачи и результаты



Рисунок 1. Пример этапного подхода к реализации проект

тантов с руководством компании-клиента, такие как:

- установочная встреча (kick-start или kick-off meeting), на которой обсуждается детальная постановка задач;

- промежуточные заседания Управляющего комитета проекта, на котором рассматриваются промежуточные результаты этапов, дается «добро» на завершение одного этапа и перехода к работе над следующим;

Подход к проекту: Этап 1. Анализ внутренней среды



Рисунок 2. Пример детализации диагностического этапа проекта

- итоговое заседание Управляющего комитета проекта, на котором происходит окончательное утверждение результатов проекта (sign-off).

План-график проекта обычно составляется в виде «графика Ганта» (Gantt chart) (см. Рисунок 5).

2.3. Распределение ролей и ответственности в консалтинговых проектах

Важнейший залог успеха консалтингового проекта — теснейшее рабочее и каждодневное взаимодействие команды консультантов и команды компании-клиента, на всех уровнях иерархии — от исполнительско-операционного до высшего руко-

Подход к проекту: Этап 2. Разработка концептуальной стратегии



Рисунок 3. Пример детализации проектировочного этапа проекта

водства. Можно даже говорить не об отдельной команде консультантов в рамках проекта, а смешанной — куда входят как представители клиента, так и сами консультанты. Такая модель взаимодействия имеет ряд преимуществ:

- Консультанты имеют оперативный доступ к клиентской информации, могут быстро делать запрос на предоставление тех или иных первичных данных, аналитики, отчетности и, соответственно, получать запрошенные сведения в срочном порядке.

- Сотрудники организации-клиента учатся от консультантов и оказываются полностью погруженными в специфику проекта на всё его протяжении. Это особенно ценно с учетом того, что после завершения проекта команда консультантов уходит, а сотрудники, вовлеченные в работу над проектом, продолжают работать над внедрением его результатов. Впоследствии, при возникновении в компании похожей задачи уже отпадает необходимость привлекать дорогостоящих внешних консультантов, так как

есть свои обученные сотрудники, уже имеющие опыт реализации подобных задач. Так работает концепция «самообучающейся организации» (learning organization).

- Руководство компании-клиента вовлечено в ход работы и в решение важных стратегических вопросов, возникающих во время проекта. Таким образом, после завершения проекта руководители клиентской организации воспринимают результаты проекта как свои собственные, и у них возникает высокое чувство приверженности (ownership), что редко бывает в случаях, когда консультанты работают без

взаимодействия с клиентом и приносят работу, что называется «под ключ».

Высшим органом управления проектом является Управляющий комитет (steering committee) (см. Рисунок 6), в который входит партнер (руководящий сотрудник) консалтинговой компании, в чьем ведении находится данный проект, и один из руководителей компании-клиента — это может быть генеральный директор или заместитель гендиректора, в чьей зоне ответственности находится проект, либо руководитель подразделения. В любом случае, это — высокопоставлен-

Подход к проекту: Этап 3. Подготовка плана внедрения



Рисунок 4. Пример детализации внедренческого этапа проекта



Рисунок 5. Пример плана-графика проекта (Gantt chart)

ное должностное лицо, которое внутри компании является заказчиком проекта, полномочно принимать любые решения по проекту и отвечает за его успех перед вышестоящими руководителями или Советом директоров. Управляющий комитет собирается несколько раз за проект во всех контрольных точках, о которых упоминалось ранее.

Непосредственной работой в каждодневном режиме руководит директор и/или менеджер проекта. Со стороны клиентской организации также

назначается директор/менеджер/куратор, который вовлечен в проектную работу на ежедневной основе. На небольших проектах руководит обычно менеджер проекта, на крупных — директор, в подчинении которого находятся несколько менеджеров, каждый отвечающий за то или иное направление работы или стрим (work stream).

Команда проекта, в которую входят несколько консультантов также организована по стримам. Например, один консультант занимается анали-

Структура проектной команды

ПРИМЕР

Управляющий комитет		■ Стратегическое управление проектом и постановка целей ■ Решение критических вопросов/устранение препятствий ■ Участие в презентациях результатов работ в рамках контрольных точек
Компания-клиент	Консалтинговая компания	
■ Руководитель	■ Руководитель	
Руководство проекта		■ Определение/мобилизация ресурсов ■ Мониторинг ключевых этапов ■ Определение и оценка рисков ■ Решение проблем ■ Управление коммуникацией
Компания-клиент	Консалтинговая компания	
■ Руководитель ■ Администратор	■ Директор проекта ■ Менеджер проекта	
Команда проекта		■ Сбор и анализ данных, проведение интервью, взаимодействие с рабочими группами и подрядчиками ■ Поиск и проработка решений поставленных задач ■ Подготовка презентаций и отчетных материалов ■ Выполнение задач в рамках плана проекта
Компания-клиент	Консалтинговая компания	
■ Менеджер ■ Кросс-функциональная рабочая группа	■ X консультантов разных уровней ■ Привлеченные эксперты (как внутренние, так и внешние)	

Рисунок 6. Пример организационной структуры проекта

зом внешнего рынка, другой — анализом финансово-экономического состояния тех или иных бизнес-единиц или подразделений компании, третий — проводит оценку стратегических инициатив и т.д.

Важными участниками проектной команды являются привлеченные эксперты. Как правило, это специалисты с уникальным опытом в конкретной узкой области. В мировых консалтинговых компаниях сформированы целые пулы таких экспертов. Например, московский офис консалтинговой компании, который реализует проект

по оптимизации процессов бурения нефтяных скважин для нефтегазовой компании в Арктике, может привлечь эксперта из норвежского офиса, который имеет уникальный опыт подобных проектов как раз для Арктики и как раз для нефтяных месторождений такого же редкого типа (например, тяжелообитумных).

Основные источники информации, которые консультанты используют в работе над проектом:

- программные и внутренние нормативные документы компании-клиента;

- внешние данные (например, анализ рынков, анализ лучших мировых отраслевых или функциональных практик, данные бенчмаркинга (количественного сравнения) и т. д.);
- аналитические (обработанные, сводные) данные, полученные в подразделениях;
- первичные (необработанные, разрозненные) данные от подразделений, которые нужно собрать, верифицировать, обработать, а результаты анализа — визуализировать в виде инфографики;
- интервью с сотрудниками клиентской компании. Данный вид работы обычно занимает существенную часть от общей работы на проекте, поэтому от консультанта даже самого начального уровня требуются хорошо развитые навыки коммуникации, структурного модерирования и прочие soft skills.

2.4. Базовые методологии и инструменты управленческого консалтинга

В данном разделе представлены ключевые инструменты стратегического анализа, освоение которых необходимо для выполнения курсового проекта:

- PESTEL-анализ;
- Модель пяти конкурентных сил М. Портера;
- SWOT-анализ;
- 2D-оценка рисков;
- Цепочка создания стоимости/ценности (Value chain);
- Матрица распределения ответственностей (RACI).

PEST(EL)-анализ

PEST(EL)-анализ — своего рода производное от SWOT-анализа. В то время как SWOT описывает как внутренние (слабые и сильные стороны), так и внешние (возможности и угрозы) факторы, влияющие на компанию, PEST-анализ фокусируется только на внешних факторах, при этом он разделяет эти внешние факторы не на положительные (возможности) и отрицательные (угрозы), как в SWOT, а по другому принципу — откуда они происходят, то есть исследует природу этих факторов.

При базовом PEST-анализе изучаются факторы следующего происхождения:

- политические (Political);
- экономические (Economic);
- социальные (Social);
- технологические (Technological).

Часто в периметр анализа добавляют Юридические (Legal) и Экологические (Ecological) факторы. В этом случае идет речь о расширенной версии данного анализа — PESTEL.

В Таблице 3 приведены более подробно примеры факторов, а также вопросов, на которые результаты анализа должны дать ответ.

Аббревиатура PESTEL соответствует первым буквам основных факторов внешней среды, анализ которых необходимо провести:

- **политические (Political)** — связаны с политической жизнью на всех уровнях (местном, региональном, национальном, международном), влияют или могут повлиять на деятельность компании в будущем;

- **экономические** (Economic) — включают текущие и будущие экономические аспекты и тенденции, например динамику уровня инфляции, налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, привлекательности рынка для иностранных инвесторов и т.п.;
- **социальные** (Social) — элементы общества (культура, религия, убеждения и другие), которые способны влиять на деятельность компании, также включают в себя изменения демографической ситуации, образовательного уровня, системы здравоохранения и социального обеспечения, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.;
- **технологические** (Technological) — наличие и вероятность появления и развития технологий, способных оказать влияние на компанию: научные открытия, новые технологии, изменения в патентном законодательстве и индустрии, влияние интернета и мобильных технологий на отрасль, расходы конкурентов на R&D — в настоящее время имеют крайне важное значение, поскольку скорость появления и изменения цифровых инструментов крайне высока;
- **экологические** (Environmental) — связаны с влиянием окружающей среды и экологических аспектов. С ростом важности корпоративной социальной ответственности этот элемент становится все более важным. К этим факторам относятся экологические аспекты, такие как погода, климат, экологические последствия и изменение климата;

- **правовые, законодательные** (Legal) — изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющих на бизнес, также сюда стоит отнести факторы изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.

Пошаговый алгоритм проведения PESTEL-анализа:

Для выполнения PESTEL-анализа рекомендуется использовать форму для проведения PESTEL-анализа (См. Таблицу 4).

Шаг 1. Идентификация факторов (политических, экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых), которые находятся вне контроля компании, и могут оказать на нее влияние.

На данном шаге рекомендуется учитывать все факторы, вне зависимости от степени их влияния на компанию. Крайне важно формулировать факторы четко, избегать двусмысленного толкования, использовать лаконичные формулировки.

Итогом первого шага будет список факторов, скомбинированных по разделам: политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические, правовые.

Шаг 2. Определить влияние каждого фактора по времени, занести в итоговую таблицу соответствующие маркеры:

Таблица 3. ДЕТАЛИЗАЦИЯ PEST-АНАЛИЗА

Политические Политические или политически-мотивированные факторы, которые могут оказать влияние на организацию. Примеры: Госполитика и отраслевое регулирование, политическая стабильность/нестабильность, уровень бюрократизации и коррупции, антимонопольное законодательство, внешнеторговое регулирование (тарифное и нетарифное), налоговая политика, торговые ограничения, законодательство в сфере охраны труда/экологии/защиты прав потребителя и т.п. Вопросы: ■ Какие механизмы госполитики или политические группы могут быть выгодными/невыгодными для бизнеса? ■ Насколько стабильная политическая ситуация сейчас и в будущем?	Экономические Экономические факторы, которые могут оказать влияние на организацию. Примеры: Экономические тренды, темы роста ВВП страны и отдельных отраслей, сезонные факторы, валютный курс, активность/открытость внешней торговли, стоимость труда, располагаемые потребительские доходы, безработица, налоговая нагрузка, инфляция, процентные ставки, доступ к кредитованию, мировая конъюнктура цен на экспортную продукцию (сырье и энергоносители). Вопросы: ■ Какие экономические факторы окажут влияние на бизнес? ■ Как конкретно эти экономические факторы влияют на затраты, доходы и ценообразование компании?
Социальные Общественное мнение, привычки, поведенческие паттерны, которые могут повлиять на нашу организацию и целевые рынки Примеры: Отношение/привычки/паттерны/ожидания общественных слоев по различным житейским вопросам, например, отношение к деньгам, качеству обслуживания, импортным товарам, религии, здоровью/ЗОЖ, работе, отдыху/досугу, экологии. Также — демографическая ситуация (например, старение населения), иммиграция, размер и структура семей, тренды в моде и образе жизни. Вопросы: ■ Как настроения и системы ценностей покупателей влияют на их потребительское поведение? ■ Какую роль в бизнесе играют культурные и поведенческие тренды?	Технологические Какие технологические тренды окажут влияние на способы производства, дистрибуции и продажи наших товаров и услуг? Примеры: ИТ- и телекоммуникационная инфраструктура, законодательное регулирование в технологической сфере, доступ потребителей к технологиям, поведение наших конкурентов в технологической области, новейшие технологии, автоматизация/роботизация/индустрия 4.0, НИОКР, законодательство в сфере защиты интеллектуальных прав собственности, государственные льготы при внедрении определенных технологий и т.п. Вопросы: ■ Какие новые технологии и инновации ожидаются в ближайшем будущем? ■ Как эти технологии повлияют на операционную деятельность компании?

- N — влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев.
- NF — влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев.

- F — сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем.
- I — кратковременно влияет (до 6-ти месяцев).

Шаг 3. Определить влияние каждого фактора по типу, занести в итоговую таблицу соответствующие маркеры:

- + положительно влияет
- - отрицательно влияет

Шаг 4. Определить влияние каждого фактора по динамике, занести в итоговую таблицу соответствующие маркеры:

- > влияет и увеличивает влияние
- = влияет с постоянной значимостью
- < влияет, но уменьшает влияние

Шаг 5. Определить относительную значимость влияния каждого фактора, занести в итоговую таблицу соответствующие маркеры:

- **КРИТИЧНЫЕ:** факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей.
- **ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ:** факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в деятельности компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус), но без изменения основных целей и миссии компании.
- **ВАЖНЫЕ:** факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании.
- **СУЩЕСТВЕННЫЕ:** факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре.
- **НЕВАЖНЫЕ:** факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

Шаг 6. Описать влияние каждого фактора на конкретную компанию (в чем проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.п.).

Шаг 7. Ранжирование факторов по степени их влияния в разрезе каждой группы факторов. По итогам данного шага в каждом разделе сверху будут самые значимые факторы, оказывающие на компанию наибольшее влияние (например, **КРИТИЧНЫЕ**, влияет и увеличивает влияние, влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев, отрицательно влияют).

Шаг 8. Анализ итоговой таблицы, отбор факторов для SWOT-анализа, так, например:

- факторы с положительным типом влияния, которые влияют сейчас, продолжают свое влияние или будут влиять в будущем — это **ВОЗМОЖНОСТИ** для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа);
- факторы, которые отрицательно влияют и продолжают влиять с постоянной значимостью или усилят влияние — **УГРОЗЫ** для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа).

Пример элемента заполнения таблицы представлен в Таблице 5.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Модель пяти конкурентных сил М. Портера — очень распространенный инструмент, применяемый консультантами при анализе внешней среды.

Таблица 4. ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ PESTEL-АНАЛИЗА

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Р Политические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
Е Экономические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
S Социальные					
Т Технологические					
Е Экологические					
L Правовые					

Таблица 5. ЭЛЕМЕНТ ЗАПОЛНЕННОЙ ФОРМЫ PESTEL-АНАЛИЗА

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Т Технологические					
Фактор 1. Государственные программы поддержки отрасли	F	+	>	ВАЖНЫЕ	Компания сможет использовать новые меры поддержки для своего развития.

Он позволяет оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли и наметить план действий (стратегию, программы, инициативы и т.п.) по максимальному использованию конкурентных преимуществ.

При проведении анализа оцениваются пять фундаментальных конкурентных сил (см. Рисунок 7):

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза появления новых игроков на рынке;

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза появления продуктов субститутов (заменителей).

Именно эти пять сил определяют степень привлекательности той или иной отрасли, а их анализ позволяет более четко понимать отраслевой контекст, в котором компания осуществляет свою деятельность, оценить все конкурентное пространство во всех перспективах. Данный инстру-



Рисунок 7. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

мент также же используется компаниями для изучения привлекательности потенциально новых отраслей, для оценки своей стратегической позиции на рыночном пространстве.

Модель состоит из 5 взаимосвязанных блоков:

- **Внутриотраслевая конкуренция** — центральный раздел, в нем расположена сама изучаемая компания и её конкуренты, то есть вся отрасль. Здесь важно установить, насколько крупным игроком является компания по сравнению с другими, кто лидеры в отрасли по доле рынка или другим параметрам. Если Вы, к примеру, небольшая компания по производству лимонада, то наличие на Вашем рынке компаний Coca-Cola, PepsiCo и подобных ставит Вас в ситуацию вечно догоняющего те тенденции, которые на этом рынке задают лидеры. Не являясь лидером, Вы ограничены и в ценовой политике, и в выборе каналов маркетинга и дистрибуции и многих других аспектах.
- **Рыночная власть поставщиков** показывает, кто и в каком объеме способен оказывать «рыночное давление» (bargaining power) на контрагента. Например, огромная розничная торговая сеть имеет большое количество мелких поставщиков, которым она, в силу своего размера, просто навязывает свои условия (цену и график поставок). Если же, напротив, маленький магазин закупает хлебобулочные изделия у огромного хлебозавода поблизости, то скорее всего завод будет определять, что, когда и по какой цене поставлять — у мага-
- зина просто не будет другого разумного выбора.
- **Рыночная власть покупателей** отвечает на похожие вопросы, что и предыдущий — кто какое рыночное давление способен оказать на контрагента, то есть речь снова идет о bargaining power. Анализируя клиентов, очень важно правильно определить их. Например, если Вы телевизионная компания с бесплатным эфиром, кто Ваш клиент? Кажется бы, телезритель, потому что он потребляет тот контент, который вы производите, но нет: телезритель смотрит, но он не платит телекомпании денег. Клиентом телекомпании в данной бизнес-модели является рекламодатель. Именно он покупает у телеведущего рекламное время за деньги, и тем самым получает доступ к вниманию телезрителя, рекламируя ему свой товар или услугу. А телезритель в данном случае — «поставщик своего внимания», которое привлекается на интересное содержание телепередач и затем перепродается рекламодателю.
- **Угроза появления продуктов-субститутов** (в английской версии — substitutes, заменители) описывает конкурентов другого сорта — это не компании, производящие те же самые продукты и услуги, а другие (альтернативные, заменяющие) продукты и услуги, которые составляют конкуренцию Вашим. Например, на маршруте Москва–Санкт-Петербург конкурентом Аэрофлота являются другие авиаперевозчики (S7, Уральские авиалинии, Nordwind и другие), но ограничивается ли конкуренция только вышеперечисленными? Нет. Пассажир может пред-

почесть другую альтернативу авиаперелету Аэрофлотом — поехать поездом РЖД (купив билет) или на личном автомобиле по платной трассе Мю (оплатив тариф за проезд). В блок «Альтернативы» часто добавляют анализ государственной регуляторной среды, поскольку соотношение конкурентных между различными альтернативными продуктами/услугами нередко находится под влиянием госрегулирования в той или иной отрасли.

- **Угроза появления новых игроков на рынке** (в английской версии — new entrants, новые участники рынка) показывает, насколько легко новому игроку войти в данную отрасль и превратиться в сильного конкурента. Например, в отрасль морского транспорта войти исключительно сложно из-за капиталоемкости бизнеса в ней — нужно закупать или брать в лизинг дорогостоящие суда, приобретать лицензии, заключать долгосрочные контракты на портовое обслуживание и поставку судового топлива. Соответственно, текущие игроки данной отрасли могут не слишком беспокоиться об угрозе появления новых конкурентов. А, напротив, отрасль частного репетиторства исключительно проста для входа — каждый человек, способный к преподаванию, может стать репетитором, для этого не нужно никаких капиталовложений или лицензий.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 — компания **не зависит** от данной силы
- 2 — **низкая** (незначительная) **степень** зависимости компании от данной силы

- 3 — степень зависимости компании **ниже среднего**
- 4 — степень зависимости компании **выше среднего**
- 5 — **высокая степень** зависимости
- 6 — компания практически **полностью** **зависима** от данной силы

Для выставления балла по каждой из пяти сил необходимо принимать во внимание ответы на вопросы-индикаторы, представленные в Таблице 6.

После анализа ответов на вопросы-индикаторы приводится таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компанию (балл от 1 до 6) — См. Таблицу 7. Пример элемента заполнения Итоговой таблицы представлен в Таблице 8.

SWOT-анализ

SWOT-анализ исследует текущие внутренние сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, а также будущие возможности и угрозы (риски), проистекающие из внешней

SWOT-анализ исследует текущие внутренние сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, а также будущие возможности и угрозы (риски), проистекающие из внешней среды.

Таблица 6. ВОПРОСЫ-ИНДИКАТОРЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ЗАВИСИМОСТИ КОМПАНИИ ОТ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	Много ли игроков на рынке? Какова структура рынка? (много мелких игроков или несколько крупных?) Какими преимуществами обладают конкуренты? Легко ли покупателям сменить поставщика? Каков темп роста отрасли? Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?
Угроза появления новых игроков на рынке	Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников? Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса? Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд? Высоки ли первоначальные вложения? Велики ли затраты на переход на другие продукты? (затраты на переключение) Труден ли доступ к каналам дистрибуции? Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок? Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау) Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?
Рыночная власть покупателей	Компания работает на B2B, B2G или B2C рынке? Могут ли и в какой мере покупатели диктовать свои условия покупки? У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие? Какова доля крупных покупателей? Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте? Высоки ли у покупателей затраты на переключение? Имеется ли у компании хотя бы частичное собственное производство? (это мощный инструмент давления на продавца, помогает покупателю лучше понять, какими на самом деле являются затраты поставщика) Насколько покупатель информирован о продукте? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)
Рыночная власть поставщиков	Есть ли у компании альтернативные поставщики? Высоки ли для компании издержки смены поставщика? Как быстро компания может сменить поставщика? Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)	Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой? Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании? Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?

2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Таблица 7. ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)		

Таблица 8. ПРИМЕР ЭЛЕМЕНТА ЗАПОЛНЕНИЯ ИТОГОВОЙ ТАБЛИЦЫ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 — степень зависимости компании выше среднего	На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%) У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества Покупателям достаточно легко сменить поставщика У отрасли высокий темп роста
Рыночная власть поставщиков	2/6 — низкая (незначительная) степень зависимости	У компании есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры Издержки смены поставщика для компании не высокие Компания сможет сменить поставщика в течение 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании) Основной поставщик компании не продает продукцию напрямую потребителям



Рисунок 8. Пример анализа конкурентной среды по модели пяти конкурентных сил М. Портера

среды. Чаще всего эти четыре параметра стратегического анализа располагают в матрице 2×2 (известная SWOT-матрица).

Данный анализ позволяет сделать вывод о **текущей** конкурентной позиции компании на рынке и **потенциальной** необходимости стратегических преобразований. Характеристики сильных и слабых сторон компании должны учитывать,

в первую очередь, внутренние факторы, такие как компетенции, способности, материальные и нематериальные активы и иные ресурсы (человеческие, социальные, имиджевые и пр.) или их недостаток в организации. Характеристики о возможностях и угрозах должны адресоваться к внешним факторам, оказывающим воздействие в настоящем и будущем, и находящимся вне зоны контроля ком-

пании (то есть, ими нельзя управлять, но можно и нужно на них реагировать). По результатам SWOT-анализа можно прийти к множеству полезных выводов, например:

- Насколько полно текущая стратегия компании капитализирует на возможностях, имеющихся на рынке и в отрасли?
- Учитывает ли текущая стратегия риски и угрозы, происходящие из внешней среды? Как компания намерена реагировать на эти угрозы: избегать, предотвращать, управлять, минимизировать, обращать в преимущества и т.п.?
- Насколько устойчива конкурентная позиция компании?

Поскольку SWOT-анализ подробно изучается на предыдущих курсах, в данном методическом пособии содержится только указание на него, без детализации.

2D-оценка рисков

Согласно классическому определению, риск — это сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Также риском часто называют непосредственно предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб или убыток.

Оценка и управление рисками — одна из важнейших задач, которую должен решать современный управленец. Особенно важно оценивать риски при проектировании **будущих** стратегических инициатив и программ трансформации,

поскольку, как упоминалось выше, понятие риска относится не к прошлым и настоящим событиям, а к вероятному развитию событий в будущем.

В базовой двухмерной модели риски оцениваются по двум измерениям: вероятность наступления негативного (рискового) события и степень ущерба от его наступления. В зависимости от значений (низкое–среднее–высокое, либо шкала может иметь больше значений) различают несколько стратегий отношения к данному риску.

Если вероятность риска низкая и степень ущерба низка, то скорее всего такой риск нужно принять и не предпринимать никаких особых действий — по принципу «будь что будет». Например, если речь идет о пекарне, как мы относимся к риску подтопления помещения во время аномального ливня? Вероятность такого события низка, степень ущерба — тоже, придется выбросить запас намокшей муки и закупить новую. Таким образом, владелец пекарни не будет устанавливать дорогостоящую систему напольного дренажа, а просто **примет** это риск как некую вероятность.

Если вероятность риска средняя либо высокая, а степень ущерба по-прежнему низка или восполнима и может быть легко компенсирована деньгами, тогда стратегией реагирования на такой риск будет **страхование** рисков. В том же случае с пекарней повреждение печевого оборудования от внезапных скачков и отключений электроэнергии имеет вероятность среднюю или высокую (отключения часто случаются), при этом ущерб сравнительно невелик. Вывод — необходимо застраховать оборудование.

Если вероятность риска высокая, а ущерб — высокий и трудно- или невозможный, то тогда лучше всего выбрать стратегию **избегания**, то есть отказа от самой инициативы или вида деятельности, несущего такой риск. Например, если авиакомпания рассматривает возможность открытия регулярного рейса в Сирию, то при оценке риска выяснится, что вероятность наступления риска (например, артобстрел летящего лайнера) весьма высока, а ущерб катастрофичен. Выводом будет отказ от такой бизнес-идеи.

Наконец, если вероятность наступления события низкая, но степень возможного ущерба высока, необходимо приложить усилия (и инвестировать ресурсы) в недопущение или **предотвращение** такого риска, пусть даже и маловероятного. Например, при сооружении атомных электростанций устанавливаются пятиуровневая система защиты ядерного реактора. Стоимость такой защиты огромна, но энергетики идут на

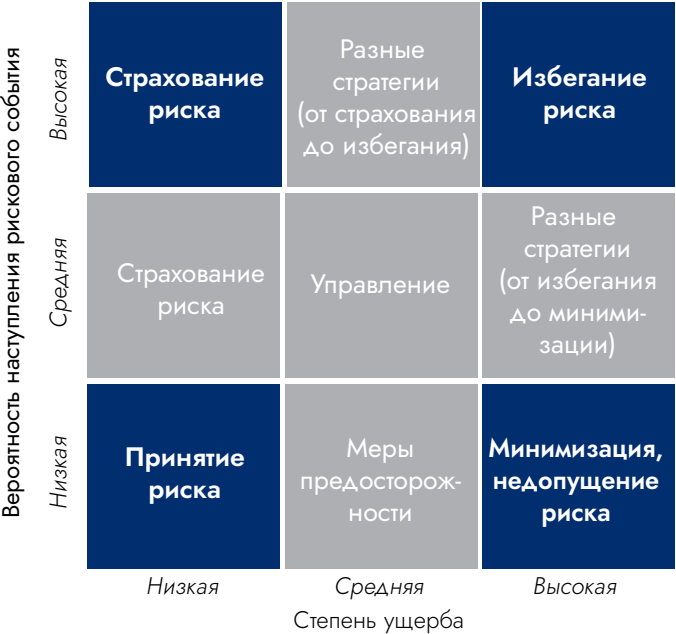


Рисунок 9. Модель оценки рисков и стратегий реагирования



Рисунок 10. Цепочка создания стоимости/ценности

такие инвестиции, потому что, хотя и катастрофа на АЭС маловероятна, последствия от неё будут недопустимыми.

Цепочка создания стоимости/ценности (Value chain)

Данный аналитический инструмент был предложен Майклом Портером в 1985 году. Он изучает различные виды деятельности внутри компании и взаимосвязи между ними с целью понять, какое звено цепочки вносит какой вклад в общее создание стоимости или ценности (value) и где необходимы и возможны улучшения.

Виды деятельности подразделяются на:

- основные, то есть непосредственно сам процесс создания товара или услуги;
- обеспечивающие, то есть виды деятельности, направленные на поддержание жизнедеятельности и развития компании в целом.

Основные звенья цепочки создания ценности (виды деятельности) описывающие поэтапно производственный процесс от логического начала до завершения. Так, в автомобильном производстве необходимо сначала закупить исходные компоненты и комплектующие и обеспечить наличие оборудования и подключенных инженерных систем в цехах. Это блок называется «**Входящая логистика**».

Далее идет блок «**Производственные операции**» — в данном случае это сборка готовой продукции.

Следующий этап «**Исходящая логистика**» — готовую продукцию нужно доставить авторизованным дистрибьюторам по заранее согласованному графику в заранее установленном количестве и ассортименте.

В блоке «**Маркетинг и продажи**» включена деятельность по продвижению бренда компании и конкретных марок её автомобилей, выстраивание взаимодействия с дистрибьюторами, привлечение новых, отбраковка неэффективных и т.д.

И наконец, в «**Пост-продажном обслуживании**» необходимо наладить работу, которая происходит вокруг уже купленного автомобиля: организация сервисной сети, поставки запчастей, взаимодействие с владельцами автомобилей с целью информирования их о новых предложениях и т.д. Следует отметить важность включения данного звена в анализ, так как некоторые компании думают, что после того, как товар/услуга проданы и деньги получены, о дальнейших эмоциях клиента/покупателя можно не беспокоиться. В любом бизнесе, где акцент делается не на разовые, а на многократные продажи (repeat sales), пост-продажный этап — один из ключевых для успеха или поражения компании.

Обеспечивающие виды деятельности (Business Support или Corporate Functions) — несмотря на название, которое может нести в себе коннотацию некой второстепенности, на самом деле включают в себя процессы общего управления предприятием. В английской версии этот комплекс звеньев цепочки также называется «**Manage Enterprise**», и сюда включен стратегический и общий

менеджмент (Strategic Management), создание инфраструктуры предприятия (Infrastructure Management), управление человеческими ресурсами (Human Resource Management), технологическое развитие (Technology Development) и материально-техническое снабжение деятельности компании (Procurement/Supply Chain Management).

Как уже отмечалось выше, данный аналитический инструмент призван выяснить (в том числе количественными методами) вклад каждого звена в общий экономический успех предприятия. Как следствие, по результатам анализа цепочки создания стоимости часто принимают решения об аутсорсинге (передаче внешнему подрядчику) той или иной функции («make or buy decisions»). Например,

если процесс исходящей логистики в хлебопекарном производстве (развоз готовой продукции по торговым точкам) своими силами и своим автотранспортом обходится дороже, чем привлечение стороннего перевозчика (логистического оператора), то лучше передать этот процесс в аутсорсинг, нежели терять деньги на содержании собственного автопарка.

Матрица распределения ответственностей (RACI)

При выполнении каждой задачи важно распределить роли и ответственности. При этом такое распределение почти никогда не бывает бинарным — «отвечает»–«не отвечает». Роли при выпол-

Таблица 9. МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЕЙ (RACI)

№	Английский термин	Русский термин	Содержание роли
1	Responsible	Исполняет	Непосредственно реализует задачу, отчитывается перед «У»
2	Accountable	Утверждает	Ставит/утверждает задачу, выделяет ресурсы и инструменты, принимает готовый результат. Accountable может быть только один
3	Consulted	Согласовывает, консультирует	Принимает участие в исполнении задачи, имеет право согласования (то есть внесения изменений в задачу)
4	Informed	Информируется, Принимает участие	Принимает участие в исполнении задачи без права согласования либо информируется и знакомится с результатом исполнения задачи

Матрица распределения полномочий (RACI)				п1	п2	п3
1. Стратегическое планирование транспортно-логистического бизнеса				у	и	п
1.1. Разработка стратегии и плана развития транспортно-логического бизнеса	у	и	п	у	и	п
1.2. Определение целевых параметров развития и КПЭ бизнеса по всему рынку ТЛУ	у	и	п	у	и	п
1.3. Актуализация проектов стратегии на основе изменений рынка ТЛУ	у	и	п	у	и	п
2. Стратегическое планирование по бизнес-единицам				у	с	и
2.1. Разработка стратегий бизнес-единиц на основе утвержденной стратегии рынка ТЛУ	у	с	и	у	с	и
2.2. Определение целевых параметров бизнеса и КПЭ бизнес-единиц	у	с	и	у	с	и
2.3. Актуализация проектов стратегии на основе изменений сегментов рынка по бизнес-единицам	у	и		у	и	
3. Стратегическое планирование по услуге ж/д перевозки				у	и	
3.1. Разработка стратегии и плана развития в сегменте ж/д перевозки	у	и		у	и	
3.2. Определение целевых параметров бизнеса и КПЭ бизнес-единиц	у	и		у	и	
3.3. Актуализация проектов стратегии на основе изменения рынка ж/д перевозки	у	и		у	и	

у
Утверж-
дает

с
Согласо-
вывает

и
Испол-
няет

п
Прини-
мает

Рисунок 11. Пример матрицы распределения полномочий (RACI) в транспортно-логистической компании

нении всегда бывают разными, и в данной модели их выделено четыре (см. Таблицу 9).

Важно отметить, что «С» и «I» может быть несколько, а может и не быть вовсе, «R» — может быть несколько, но не бывает ситуации, когда роли «R» нет вообще, поскольку любую задачу кто-то должен исполнять. «А» бывает один и только

один — их не может быть несколько, и не может быть ситуации, когда «А» отсутствует. Иногда в матрице проставляют несколько «А», но это ошибочно, так как среди всех квази-«А» всегда есть один единственный, кому принадлежит инициатива и выделение ресурсов под задачу. Все остальные в этом случае — не «А», а «С».



3

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Выполнение курсового проекта на достойном уровне, соответствующем студентам Высшей школы бизнеса, требует тщательной проработки и работы над проектом в постоянной коммуникации с научным руководителем на протяжении всего отведенного на него времени (3–4 модули) и исключает сдачу проекта, подготовленного накануне защиты.

3.1. Структура и содержание курсового проекта

К сдаче принимается только курсовой проект, соответствующий требованиям оформления.

Грамотно оформленная работа включает в себя:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Основная часть
4. Заключение
5. Список использованных источников
6. Приложения
7. Подтверждение оригинальности текста курсового проекта (Приложение 2)
8. Подтверждение равноценности вклада в курсовой проект (Приложение 3)

Введение должно быть кратким (не более 3 страниц), четким, отражать основные моменты проекта, не следует перегружать введение общими фразами, по структуре введение должно содержать:

- аргументацию выбора анализируемой компании;
- актуальность проекта для анализируемой компании;
- цель курсового проекта;
- задачи проекта, которые необходимо решить для достижения поставленной цели;
- краткую характеристику структуры работы и ее обоснование;
- краткую характеристику использованных в работе источников информации.

Основная часть курсового проекта может состоять из глав, параграфов, подпараграфов (если вы решили разделить какую-либо главу на параграфы, то их должно быть не менее двух). Для курсового проекта по управленческому консалтингу рекомендуется 3 главы. Названия глав и параграфов должны быть четкими, не повторяться и отражать содержание курсового проекта, ни одна из глав не может быть названа так же, как

работа в целом: в противном случае наличие других глав становится излишним.

В курсовом проекте должны быть представлены результаты всей проделанной работы, в том числе подробное описание используемых инструментов анализа, обоснование их использования и выводов по ним.

Структура основной части курсового проекта

Глава 1. Описание анализируемой компании.

Для подготовки описания компании рекомендуется придерживаться следующего плана:

- полное и сокращенное наименование организации;
- организационно-правовой статус организации (ООО, ОАО...);
- официальный логотип организации;
- основные виды деятельности, отрасль деятельности компании (при указании отрасли деятельности необходимо следовать общероссий-

скому классификатору видов экономической деятельности);

- география деятельности компании;
- миссия компании (при наличии);
- год создания, краткая история возникновения и развития компании;
- наличие дочерних/родительских компаний, вхождение в состав группы, корпорации, наличие филиалов;
- доступные сведения о структуре собственности (доля государства, если есть, наличие мажоритарных собственников и т.п.);
- контактная информация об организации: официальный сайт, юридический адрес.

Для выполнения данного раздела курсового проекта необходимо пользоваться официальной общедоступной информацией о компании, которая представлена на официальном сайте организации или в общедоступных презентациях/отчетах. Данный раздел носит информационный характер и не подразумевает анализа или выводов.

Глава 2. Результаты проведения анализа компании, применения таких инструментов, как, например, (список не является исчерпывающим, студенты могут выбирать и другие инструменты в зависимости от специфики проекта):

- PESTEL-анализ;
- модель пяти конкурентных сил М. Портера;
- SWOT-анализ;
- 2D-матрицу оценки рисков;
- цепочка создания ценности (value chain);
- бизнес-модель и ее компоненты;

Выполнение курсового проекта на достойном уровне, соответствующем студентам Высшей школы бизнеса, требует тщательной проработки и работы над проектом в постоянной коммуникации с научным руководителем на протяжении всего отведенного на него времени

3.2. Требования к оформлению курсового проекта

- операционная модель и ее компоненты;
- стратегические инициативы трансформации;
- взаимозависимости между инициативами внутри программы трансформации;
- распределение ролей и ответственностей в управленческой команде компании-клиента;
- матрица RACI и т.п.

В данном разделе также следует обосновать выбор инструментальных средств для обработки информации в соответствии с поставленной управленческой задачей, проанализировать результаты анализа и обосновать полученные выводы.

Результаты анализов должны быть подкреплены конкретными данными, обязательно указание способа получения эмпирических данных (экспертный опрос, интервью, вторичные данные, опрос и т.п.).

Глава 3. Предлагаемые по итогам проведения анализа рекомендации и организационно-управленческие решения, в том числе с учетом их социальной значимости, оценка условий и последствий предлагаемых решений. Предлагаемые рекомендации должны базироваться на результатах анализа и иметь под собой доказательную базу, например, результаты вторичного или первичного исследований.

В **Заключении** приводятся основные выводы курсового проекта, которые должны быть краткими и вытекать из содержания работы. В основу Заключения можно взять выводы основных раз-

делов, стремясь обобщить полученные результаты.

Список использованных источников включает в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Список источников оформляется по установленному порядку (см. п. 3.3.).

Раздел курсового проекта **Приложения** не является обязательным и включается в работу при необходимости использования громоздких таблиц, различного статистического материала, исторических справок, дополнительный справочной информации. В тексте курсового проекта должны быть соответствующие ссылки на то или иное Приложение.

3.2. Требования к оформлению курсового проекта

Текст курсового проекта подготавливается с использованием текстового редактора MS Microsoft Word. Работа представляется в одном экземпляре в распечатанном виде на белой бумаге формата А4 (210х297 мм), печать односторонняя. В электронном виде работа загружается в специальную форму в MS Teams.

Размеры полей документа: верхнее — 2 см, нижнее — 2 см, левое — 3 см, правое — 1,5 см.

Гарнитура шрифта — Times New Roman. Решается ограниченное использование различ-

ных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.

Образец титульного листа представлен в Приложении 1.

Основной текст и список литературы

- Размер шрифта — 14 пт;
- Межстрочный интервал — 1,15;
- Отступ абзаца — 1,25 см;
- Выравнивание по ширине;
- Интервалы между абзацами — 0;
- Названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце;
- Отступ абзаца — 0 см;
- Выравнивание по центру;
- Расстояние между заголовками главы и текстом — 1 пустая строка.

Каждая часть курсового проекта начинается с новой страницы (это относится как к основной части, так и к введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

Нумерация страниц

- Страницы курсового проекта (включая приложения) должны иметь сквозную нумерацию.
- Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется.

- Для нумерации должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

Правила написания буквенных аббревиатур

В тексте курсового проекта, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, могут быть использованы вводимые лично авторами буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

Правила оформления таблиц, рисунков, графиков

- Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок или Таблица соответственно и его номера арабскими цифрами.
- Размер шрифта подписи Рисунков и Таблиц — 12 пт.
- Нумерация рисунков и таблиц сквозная.
- Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы.
- Названия таблиц располагаются над таблицами, выравнивание по правому краю.
- На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы.

3.2. Требования к оформлению курсового проекта

- Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.
- В случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования.

Правила оформления библиографического списка

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82-2001 и ГОСТ 7.1-2003.

Библиографический список может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при работе над курсовым проектом. Он составляется на том же языке, что и курсовая работа, а если автор использовал в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяются курси-

вом, например, *Иванов В.В.*); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы.

При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу. Используемые источники должны быть расположены в алфавитном порядке (фамилии авторов или заглавия произведений (если автор не указан) упорядочиваются по алфавиту). В одном списке разные алфавиты не смешиваются, иностранные источники должны быть размещены в конце перечня всех материалов.

Список использованных источников размещается после текста работы до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа.

Правила оформления ссылок на использованные источники

При оформлении ссылок на источники следует руководствоваться положениями ГОСТ 7.0.5-2008. Ссылка на источник оформляется либо в виде порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках (дополнительно может быть указан номер страницы, на которой

в этом источнике помещен цитируемый текст), например, [10–12, 15, с. 237–239, 17]; либо, в случае если выбрано алфавитное упорядочивание источников в списке, в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

Правила оформления приложений

Приложение — необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может являться необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчётных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

- Приложения оформляются как продолжение курсового проекта на его последних страницах.
- Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок.
- При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать.
- Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста.
- Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно

После окончания презентации члены комиссии задают вопросы участникам проектной группы. Каким бы ни было распределение ролей между участниками при выступлении, вопросы комиссии по любой из частей могут быть заданы каждому из участников группы.

сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки.

- Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

Курсовой проект должен содержать процент оригинального текста не ниже 80% в соответствии с Регламентом организации проверки письменных учебных работ студентов на плагиат от 19.05.2016г.

3.3. Порядок публичной защиты курсового проекта

Окончательный вариант курсового проекта должен быть предоставлен руководителю **курсового проекта**, который должен поставить на ней визу о соответствии или несоответствии курсового проекта предъявляемым требованиям. Оценка за курсовой проект выставляется студентам по результатам публичной защиты работы перед

3.3. Порядок публичной защиты курсового проекта

комиссией. Для изложения результатов проекта и его защиты членам проектной группы дается не более 10 минут. Для защиты проекта студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе Power Point (презентация может быть сохранена в формате .pdf).

После окончания презентации члены комиссии задают вопросы участникам проектной группы. Каким бы ни было распределение ролей между участниками при выступлении, вопросы

комиссии по любой из частей могут быть заданы каждому из участников группы, так как курсовой проект — это групповой проект и не подразумевает автономную деятельность ее участников. Если по какой-либо причине один из членов проектной группы отсутствует на защите, присутствующие студенты защищают всю работу, а отсутствующий студент при получении допуска к дополнительной защите также должен будет защитить всю работу целиком.



4

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Все компании, по которым проводится анализ, являются известными игроками рынка, деятельность которых широко освещена как на их корпоративных сайтах, так и в других источниках СМИ, поэтому выбор источников не ограничивается лишь приведенными ниже.

Для понимания широты доступной информации при подготовке курсового проекта предлагается воспользоваться следующими источниками:

Источники вторичной информации

- Законодательные нормативные акты Российской Федерации;
- Книги, статьи, журналы, доступные на сайте library.hse.ru;
- Статистическая информация и базы данных;
- Электронные ресурсы в свободном доступе.

Законодательные нормативные акты Российской Федерации, включая и нормативно-методические документы

- Министерство Юстиции <http://pravo.minjust.ru:8080/bigs/portal.html>
- Сайт <http://www.consultant.ru/> и другие правовые базы.

Деловые издания (раздел Отечественные газеты и журналы подписки НИУ ВШЭ library.hse.ru)

- РБК daily;
- Секрет фирмы;
- Эксперт;
- Ведомости;
- Business Week;
- Financial Times;
- Деньги;
- Коммерсантъ.

Научно-практические журналы

- Менеджмент в России и за рубежом;
- Проблемы теории и практики управления;
- Российский журнал менеджмента;
- Вестник McKinsey;
- Harvard Business Review;
- Harvard Business Review — Россия;
- California Management Review.

Статистические базы

- Ресурсы Всемирного банка, Ресурсы OECD, Ресурсы МВФ (IMF), Passport (Euromonitor), Factiva <https://library.hse.ru/e-resources>

- Мониторинговые исследования НИУ ВШЭ <https://www.hse.ru/monitoring/>
- Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/>
- Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml
- СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk и аналогичные внешние ресурсы, требующие специального доступа (дополнительная информация на странице <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>)

Сайты исследовательских агентств (доступен ряд исследований в свободном доступе):

- Всероссийский центр изучения общественного мнения <https://wciom.ru/>
- Исследовательское агентство электронной коммерции Data Insight <https://datainsight.ru/>
- Ассоциация коммуникативных агентств России <http://www.akarussia.ru/>
- Международный институт маркетинговых и социальных исследований <https://www.gfk.com/ru/home>
- IBM C-suite study <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo>

- Экономика Рунета / Цифровая экономика России <https://raec.ru/activity/analytics/9884/> и ряд других.

Электронные ресурсы в свободном доступе

- Поскольку подобных ресурсов миллионы, то необходимо помнить, что рекомендуется использовать те из них, которые имеют ссылки/обоснования приведенной информации.
- При использовании сайтов типа Wikipedia лучше следовать первичным ссылкам, представленным в той или иной статье, чтобы не совершить ошибку из-за чьего-то недостаточно профессионального мнения.

Источники первичной информации

1. Проведенные студентами исследования в рамках работы над курсовым проектом.
2. Исследования компании или нанятых для выполнения этой работы исследовательских агентств, которыми она готова поделиться со студентами для качественной работы над проектом.



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Стратегическая трансформация компании ...

(укажите полное наименование компании, включая ее организационно-правовую форму)

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
образовательная программа *«Введите название образовательной программы»*
(например, «Управление бизнесом»)

Проект выполнили:

_____ ФИО, группа

Руководитель курсового проекта:

степень, звание, должность Ф.И.О.

Курсовой проект
соответствует / не соответствует
требованиям *(нужное подчеркнуть)*

Москва 2022



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ оригинальности текста курсового проекта

Мы _____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему:

(название работы)

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы _____	ФИО, группа
_____	ФИО, группа
_____	ФИО, группа
_____	ФИО, группа
_____	ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноцен-
ный вклад в курсовой проект на тему: _____

(название работы)

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ОТЗЫВ
руководителя курсового проекта на работу проектной команды в составе

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

Самостоятельность и инициативность проектной команды при работе над проектом	☐ Команда проявила самостоятельность при постановке цели, задач проекта, выборе инструментов ☐ Проект выполнялся студентами в целом самостоятельно при активном консультировании с руководителем курсового проекта ☐ Команда не проявила инициативы при работе над проектом
Интенсивность взаимодействия с руководителем курсового проекта	☐ Регулярное взаимодействие ☐ Нерегулярное взаимодействие ☐ Отсутствие взаимодействия
Соблюдение графика выполнения курсового проекта	☐ Полностью соблюдался ☐ Соблюдался частично ☐ Не соблюдался
Своевременность предоставления окончательной версии отчета по курсовому проекту руководителю курсового проекта	☐ Накануне дня защиты курсового проекта ☐ Накануне срока загрузки отчета по курсовому проекту ☐ За три дня до срока загрузки отчета по курсовому проекту ☐ Заблаговременно до срока загрузки отчета по курсовому проекту
Соответствие структуры и содержания отчета по курсовому проекту требованиям	☐ Полностью соответствует ☐ Соответствует частично ☐ Не соответствует
Соответствие оформления отчета по курсовому проекту требованиям	☐ Полностью соответствует ☐ Соответствует частично ☐ Не соответствует

Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата/некорректных заимствований	☐ Плагиат/некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше) ☐ Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%) ☐ Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%)
---	--

Комментарии (заполняется обязательно при наличии особых ситуаций, например, один из членов команды не принимал участие в работе проектной команды):

Общий вывод: курсовой проект проектной команды полностью/частично/не отвечает требованиям, предъявляемым к курсовым проектам студентов программы «Управление бизнесом»/«Маркетинг и рыночная аналитика»/«Управление цепями поставок и бизнес-аналитика».

Руководитель курсового проекта: _____ (степень, звание, должность Ф.И.О.)

Дата: _____



Для заметок

Серия «Методические указания»

Высшей школы бизнеса ВШЭ

Дынин Александр Евгеньевич, Смельцова Светлана Вячеславовна,
Бузулукова Екатерина Валерьевна, Ребязина Вера Александровна,
Герامي Виктория Дарабовна

**Методические указания
для подготовки курсового проекта
«Управленческий консалтинг»**

2-е издание

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*

Редактор *А.М. Иванова*

Дизайн макета, компьютерная верстка *М.С. Иванова*

Дизайн обложки *К.И. Затуцкий*

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,

тел.: +7 495 772-95-90 ДОБ. 15285