

**XXXIV КОНФЕРЕНЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ИНСТИТУТА
СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ
(НИСКУ)**

**«ВЛИЯНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ НА РАБОТУ
КОМПАНИЙ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ. ПЕРСПЕКТИВЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА НИСКУ»**

**Новая парадигма обучения клиентов
управлению проектами в консалтинге**

Первушин Владимир Анатольевич

Тел. +7-903-797-6680, E-mail: v-perv@yandex.ru

Сайт: <https://pervushin.guru/>



Национальная Гильдия
Профессиональных
Консультантов

Асконко 
АССОЦИАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Нижний Новгород, 19-21 августа 2022 г



Задачи, которые консультанты могут решать с использованием методов УП

- Разработка стратегии.
- Управление портфелем.
- Управление программой.
- Управление проектом.
- Реализация отдельных задач.
- Внедрение системного управления проектами.
- Сопровождение проектов заказчика.
- Использование методов УП для собственно консалтинговых проектов.



Исходные предпосылки

- Консультанты в подавляющем большинстве случаев нацелены на оказание помощи клиенту в сферах стратегии, маркетинга, управления финансами, персоналом и т.п. и значительно реже – в сфере управления проектами.
- В любой компании реализуются проекты, например, проекты развития, для которых требуется консалтинговое сопровождение.
- Консультанты часто имеют поверхностное представление об инструментах управления проектами, что снижает эффективность консультаций.
- **Проекты в компаниях реализуются крайне неэффективно.**



Основные причины неэффективности проектов в компаниях

- Мало квалифицированных руководителей проектами.
- Обучение даже по программам MBA не означает получение навыков эффективного управления проектами.
- В принятии решения о выборе проекта для инвестирования большую роль играют опыт и интуиция руководителя, а не оценка на основе достоверного обоснования проекта.

Методы управления проектами часто не дают желаемый результат

Опыт свидетельствует о чрезвычайно плохом использовании методов управления проектами.

В 1987 г. было проанализировано 3500 проектов со всего мира. Они продемонстрировали перерасход средств и увеличение сроков от 40 до 200% и более.

Руководители проектов не демонстрируют больших усилий для тщательной проработки проекта.



Из опыта обучения слушателей программ MBA

- Слушатели не умеют применять полученные знания из других дисциплин.
- Лекции по различным дисциплинам разрознены и слабо связаны между собой.
- Преподаватели разных курсов часто дают слушателям один и тот же или похожий материал. Слушатели жаловались, что о SWOT-анализе им рассказывали 6 раз!

Что же делать?

ЧЕМ МОГУТ ПОМОЧЬ КОНСУЛЬТАНТЫ?

Как готовить эффективных руководителей проектов?



Изменения в университетском образовании

- Идет смена базовой модели университетского обучения от технологической к инновационной.
- Вуз должен стать не технологической базой, а мобильной образовательной инфраструктурой, которая меняет продукты, технологии и рынок и, как следствие, общественную и экономическую жизнь.
- В вузе должны производиться знания со **встроенным алгоритмом их практического применения**.
- Современный вуз должен обеспечивать качественное образование, выступать генератором новых идей на базе знаний и стимулировать создание новых разработок и технологий.



Чем могут помочь консультанты?

Новая парадигма в обучении

- Необходимо встроить алгоритм практического применения знаний.
- Все курсы должны стать более интегрированными, объединенными одной общей связующей «нитью».
- Таким связующим звеном могло бы стать участие консультантов и слушателей в реальном общем проекте. Однако в рамках обучения такой проект маловероятен.
- В этом случае выбирается некий модельный (Базовый) проект создания и развития виртуальной компании.
- В решении задач развития этой компании участвуют слушатели под руководством преподавателей консультантов.



Новая парадигма в обучении

Базовый проект: создание и развитие виртуальной компании

- Выбирается инновационный инвестиционный проект, который используется при обучении в качестве Базового проекта.
- Для Базового проекта формируется жизненный цикл, охватывающий интервалы времени от начала формирования компании (когда существует всего лишь идея, замысел) и до фазы развития.
- На каждом этапе выделяются задачи, требующие решения.
- Для решения этих задач необходимо использовать различные инструменты, изучаемые в рамках программ MBA.
- Формируется система кейсов, описывающая решение задач.
- Преподаватели адаптируют часть своих курсов и примеров таким образом, чтобы слушатель мог использовать полученные знания на данном этапе жизненного цикла Базового проекта для решения конкретных задач.



Описание Базового проекта

(создание и развитие виртуальной компании)

- Одним из ведущих ученых российского научного центра была разработана технология производства нового типа батарей.
- Эти батареи, по словам разработчика, имеют ряд конкурентных технологических, эксплуатационных, экономических преимуществ (большая емкость, надежность, меньшая стоимость).
- К этим батареям проявил интерес стратегический инвестор, намеревающийся развернуть крупное производство на основе этой технологии.
- Ученый заинтересован в создании нового бизнеса и участии в нем. Однако, он не имеет для этого необходимых знаний и опыта.
- Инвестор также заинтересован в помощи в организации такого производства.

Появляется огромное поле деятельности для консультанта!

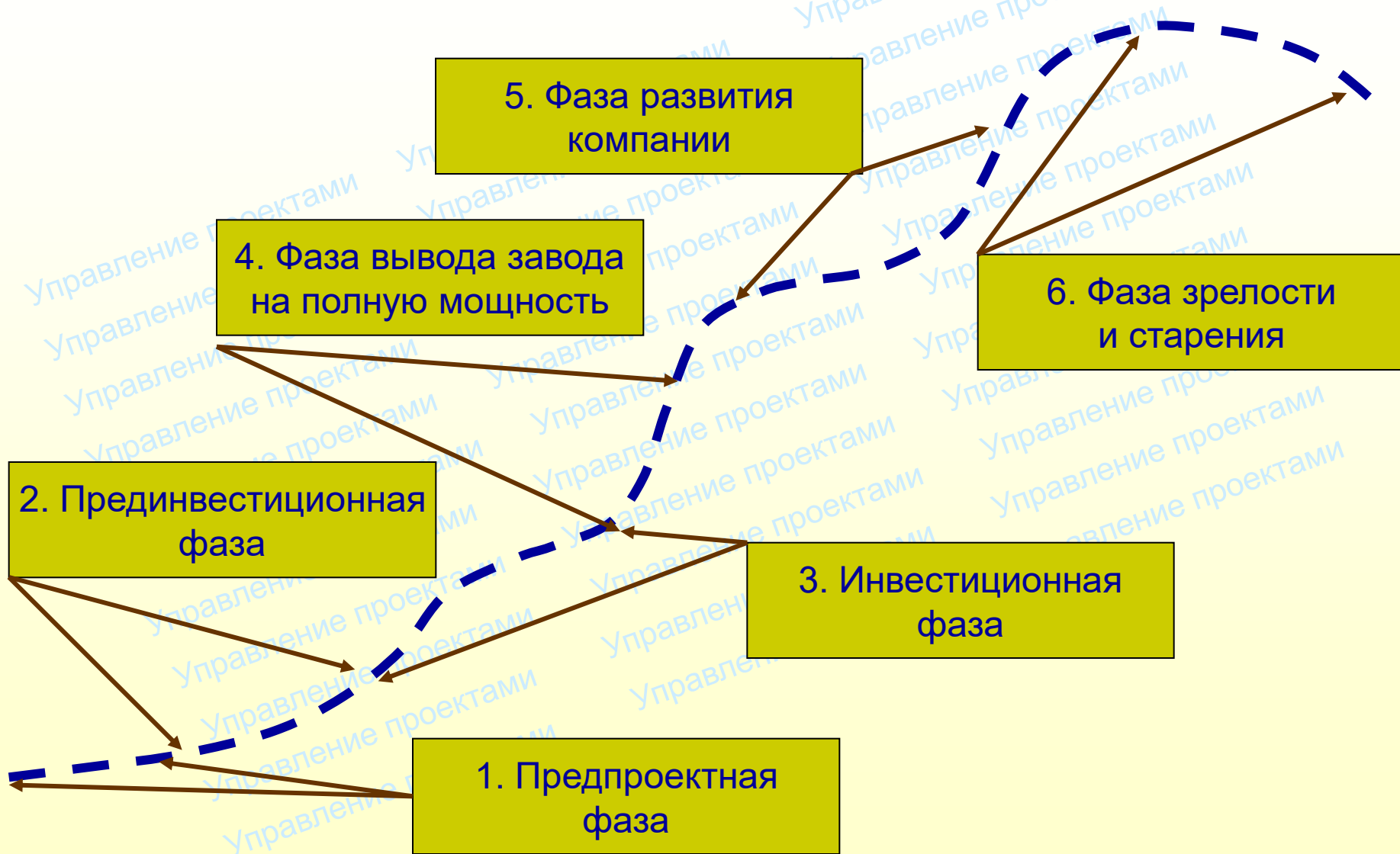


Требования к кейсам

1. Необходимо заполнить каждую фазу жизненного цикла компании работами и результатами – численными значениями, с которыми будут работать слушатели. Эта модель будет ЕДИНОЙ для всех преподавателей, именно для нее они будут готовить свои кейсы.
2. Преподаватели адаптируют часть своих курсов и примеров таким образом, чтобы слушатель мог использовать полученные знания на данном этапе проекта для решения конкретных задач.
3. Кейс должен описывать задачу из списка «Кейсы Базового проекта».
4. Каждый кейс должен иметь номер, соответствующий номеру из этого списка.
5. Презентационные материалы кейсов оформляются по единому стандарту.
- 6 Преподаватель обязан указать место кейса на слайде (общем для всех кейсов), описывающем жизненный цикл базового проекта.
7. Результат кейса должен соответствовать описанию модели проекта на данной фазе. Т.е., если сказано, что численность работников завода 100 человек, то и надо оперировать этим значением. Изменение возможны лишь на стадии разработки программы.
8. Каждый кейс должен быть защищен на Проектном комитете (ведущие преподаватели-консультанты).



Базовый жизненный цикл проекта





Базовый жизненный цикл проекта

Место решаемого кейса в фазе проекта





Базовый жизненный цикл проекта

1. Предпроектная фаза

Кейсы этапа

1.1.1-K1. Сформировать
Концепцию проекта

1.2.1-K1. Описать базовый
жизненный цикл проекта

1.2.2-K2. Описать Продукт
проекта.



Этим значком
преподаватель отмечает свои
кейсы, которые представляет
слушателям в рамках базового
проекта

1.2.3-K3. Разработать
Стратегический план проекта.

1.1.2-K1. Разработать общий
план проекта



Базовый жизненный цикл проекта

2. Прединвестиционная фаза

Кейсы этапа (1)

2.1.1-K1. Оценить коммерческий потенциал продукта

2.1.1-K2. Провести экспресс-оценку рынка новой продукции

2.1.1-K3. Провести патентный поиск

2.1.1-K4. Провести конкурентный анализ

2.1.1-K5. Провести экспертизу проекта

2.1.2-K1. Определить объем прав, которые могут повлиять на коммерциализацию технологии

2.1.2-K2. Провести анализ патентной чистоты и патентоспособности технологии

2.1.2-K3. Определить последовательность действий по разработке нового товара

2.1.2-K4. Провести технологический аудит технологии

2.1.2-K5. Подготовить обоснование основных параметров лицензионного договора, для продажи технологии

2.1.2-K6. Оценить размер налогов при создании и функционировании компании

2.1.2-K8. Оценить стоимость ИС в технологии

2.1.2-K9. Определить последовательность действий при внесении ИС в уставной капитал

2.1.2-K10. Оценить преимущества и недостатки возможных организационно-правовых форм реализации бизнеса

2.1.3-K1. Оценить потребность в инвестициях

2.1.3-K2. Оценить варианты ожидаемой величины годового чистого дохода

2.1.3-K3. Оценить варианты сроков окупаемости инвестиций.

2.1.3-K4. Разработать варианты коммерциализации

2.1.3-K5. Оценить эффективность инвестиций

2.1.3-K6. Разработать стратегию финансирования

2.1.4-K1. Провести SWOT-анализ

2.1.4-K2. Провести анализ ключевых фигур

2.1.4-K3. Дать рекомендации по ведению переговоров

2.1.4-K4. Выполнить расчет экономических показателей проекта



Базовый жизненный цикл проекта

2. Прединвестиционная фаза (2)

Кейсы этапа (2)

2.2.1-K1. Организовать изучение рынка продукции
2.2.1-K2. Провести сравнение технико-экономических характеристик продукции с существующими аналогами.
2.2.1-K3. Провести анализ возможности сбыта, конкурентной среды и т.п.
2.2.2-K1. Сформировать список необходимого оборудования.
2.2.2-K2. Разработать условия поставки оборудования.
2.2.2-K3. Определить материальные затраты (сырье, вспомогательные материалы и энергоносители) на реализацию проекта.
2.2.3-K1. Предложить организационную структуру предприятия.
2.2.3-K2. Разработать предложения по оплате труда и системе мотивации.
2.2.3-K3. Оценить потребности в персонале.
2.2.3-K4. Подготовить график в виде диаграммы Ганта.



2.2.4-K1. Выбрать финансовую схему проекта.
2.2.4-K2. Определить размер требуемых средств.
2.2.4-K3. Определить способы привлечения средств.
2.2.4-K4. Разработать сценарии реализации проекта.
2.2.5-K1. Определить объем производства в натуральных и стоимостных показателях.
2.2.5-K2. Определить себестоимость единицы продукта.
2.2.5-K3. Определить расчетный период жизненного цикла продукта.
2.2.5-K4. Рассчитать чистый дисконтированный доход.
2.2.5-K5. Определить внутреннюю норму доходности.
2.2.5-K6. Рассчитать срок окупаемости.
2.2.5-K7. Оценить эффективность проекта.
2.2.5-K8. Дать коммерческую (финансовую и экономическую) оценку проекта.
2.2.5-K9. Оценить риски и разработать реагирование.
2.2.6-K1. Подготовить бизнес-план.



Базовый жизненный цикл проекта

2. Прединвестиционная фаза

Задача: _____
Кейс № _____ (название кейса _____)

Описание кейса



Базовый жизненный цикл проекта

2. Преинвестиционная фаза

Выполненные работы (фрагмент):

- Определены формы и размер финансирования.
- Выбрана организационно-правовая форма.
- Сформированы команды для реализации проекта.
- Описан Продукт проекта строительства завода.
- Описаны требования к поставкам на основе тендера.
- Проведена оценка рынка продукции.
- Проведен анализ возможности сбыта, конкурентной среды и т.п.
- Определены материальные затраты (сырье, вспомогательные материалы и энергоносители) на реализацию проекта.
- Выполнить расчет экономических показателей проекта.
- Разработана концепция охраны прав автора.
- Осуществлена подготовка к патентованию разработки.
- Сформирована ценовая политика компании.
- Разработана система продвижения продукции.



Базовый жизненный цикл проекта

3. Инвестиционная фаза

Кейсы этапа (1)

3.1. Создание компании

3.1.1-K1. Выбрать организационно-правовую форму.

3.1.1-K2. Разработать план регистрации юридического лица.

3.1.1-K3. Подготовить проект к финансированию в венчурном фонде.

3.1.1-K4. Разработать стратегию развития предприятия.

3.1.1-K5. Провести SWOT-анализ

3.2. Разработка проектной документации

3.2.1-K1. Формирование состава, исходных данных для разработки эскизного проекта

3.2.1-K2. Описание действий по разработке эскизного проекта

3.2.2-K1. Формирование состава, исходных данных для разработки проектной документации

3.2.2-K2. Описание действий по разработке проектной документации

3.2.3-K1. Формирование состава, исходных данных для разработки рабочей документации

3.3. Строительство завода

3.3.1. Разработка плана проекта

3.3.1-K1. Описать Продукт проекта (завод)

3.3.1-K2. Сформировать ИСР строительства завода

3.3.1-K3. Спланировать команду проекта

3.3.1-K4. Спланировать строительство зданий

3.3.1-K5. Разработать план подпроекта «Доставка оборудования»

3.3.1-K6. Оценить стоимость проекта

3.3.1-K7. Сформировать сетевую диаграмму проекта

3.3.1-K8. Сформировать условия проведения тендеров на подрядные работы

3.3.1-K9. Описать бизнес-процесс подготовки тендерной документации

3.3.1-K10. Разработать диаграмму Ганта проекта

3.3.2. Строительство зданий и монтаж оборудования



Базовый жизненный цикл проекта

3. Инвестиционная фаза

Кейсы этапа (2)

3.3.3. Организация производства

3.3.3. Формирование организационной структуры

3.3.3-K1. Разработать структуру бизнес- единиц и общей схемы организации бизнеса.

3.3.3-K2. Сформировать кадровую политику компании и штатное расписание

3.3.3-K3. Сформировать требования к поставкам на основе тендера

3.3.3-K4. Разработать логистическую схему доставки оборудования

3.3.3-K5. Разработать схему складской и производственной логистики

3.3.3-K6. Разработать концепцию охраны прав автора

3.3.3-K7. Првести оценку нематериальных активов и их учет

3.3.3-K8. Разработать оргструктуру производственной БЕ

3.3.3-K9. Разработать схему сети процессов производственной БЕ и описание методов процессного управления

3.3.3-K10. Разработать укрупненное описание фаз производственного процесса, планировку цехов, описание процессов внутренней логистики

3.3.3-K11. Разработать укрупненное описание процесса обеспечения производственной инфраструктуры

3.3.3-K12. Разработать требования к корпоративным информационным системам (КИС)

3.3.3-K13. Изучить рынок продукции

3.3.3-K14. Сформировать систему маркетинга предприятия

3.3.3-K15. Разработать ценовую политику компании

3.3.3-K16. Разработать систему продвижения продукции

3.3.3-K17. Разработать оптимальную схему налогообложения

3.3.3-K18. Организовать управленческий учет

3.3.3-K18. Разработать инфраструктуру компании





Базовый жизненный цикл проекта

3. Инвестиционная фаза

Задача: оценить коммерческий потенциал продукта

Кейс № ____ (название кейса)

Описание кейса



Базовый жизненный цикл проекта

4. ФАЗА ВЫВОДА ЗАВОДА НА ПОЛНУЮ МОЩНОСТЬ

Кейсы этапа

4.1. Отладка процессов управления

4.1-K1. Разработать концепцию реинжиниринга

4.1-K2. Сформировать отдельные бизнес-процессы в компании

4.1-K3. Организовать бухучет

4.1-K4. Организовать управленческий учет

4.1-K5. Сформировать условия получения кредита на развитие бизнеса

4.1-K6. Организовать получение кредита для развития бизнеса

4.1-K7. Сформировать кодекс корпоративной культуры

4.1-K8. Разработать систему мотивации





Базовый жизненный цикл проекта

4. ФАЗА ВЫВОДА ЗАВОДА НА ПОЛНУЮ МОЩНОСТЬ

Задача: оценить коммерческий потенциал продукта

Кейс № ____ (название кейса

)

Описание кейса



Базовый жизненный цикл проекта

5. Фаза развития компании

Кейсы этапа (1)

5.1. Разработка стратегии компании

5.1-K1. Разработать систему сбалансированных показателей компании

5.1-K2. Сформировать эффективный портфель проектов

5.1-K3. Разработать программу изменений в компании



5.2. Увеличение объема продаж в расчете на одного работника

5.2.1. Увеличение объемов продаж за счет прямого воздействия на рынок

5.2.1-K1. Провести эмиссию ценных бумаг

5.2.1-K3. Разработать основы менеджмента качества компании

5.2.1-K4. Разработать новый товар (модификацию батареи) для выпуска на предприятии

5.2.1-K5. Изучение рынка нового товара

5.2.1-K6. Оценить риски вывода товара на рынок

5.2.1-K7. Оценить стоимость вывода нового товара на рынок

5.2.1-K8. Разработать план проведения выставки

5.2.1-K9. Разработать план рекламной компании

5.2.1-K10. Разработать бренд компании

5.2.1-K11. Сформировать структуру маркетингового исследования новых рынков

5.2.1-K12. Сформировать план PR-мероприятий и рекламы

5.2.1-K13. Скорректировать стратегию предприятия

5.2.1-K14. Провести поиск новых направлений деятельности предприятия

5.2.1-K15. Сформировать предложения по поиску новых источников сырья



Базовый жизненный цикл проекта

5. Фаза развития компании

Кейсы этапа (2)

5.2.2. Повышение производительности и эффективности труда

- 5.2.2-K1. Разработать предложения по улучшению логистики
- 5.2.2-K2. Разработать Положение об оплате труда с учетом необходимости стимулирования интенсивной загрузки
- 5.2.2-K3. Разработать предложения по повышению эффективности управления финансами
- 5.2.2-K4. Провести анализ производственных затрат
- 5.2.2-K5. Провести оптимизацию затрат
- 5.2.2-K6. Автоматизировать операции
- 5.2.2-K7. Провести исследование эффективности новых технологий
- 5.2.2-K8. Разработать план закупок оборудования
- 5.2.2-K9. Разработать схему сокращения времени разработки нового изделия
- 5.2.2-K10. Провести оптимизацию внутренней логистики
- 5.2.2-K11. Описать бизнес-процессы
- 5.2.2-K12. Оптимизация бизнес-процесса

5.2.2-K13. Разработать показатели эффективности работы персонала

- 5.2.2-K14. Разработать систему учета вклада работника
- 5.2.2-K15. Разработать и реализовать план проекта внедрения проектного управления
- 5.2.2-K16. Разработка алгоритма оценки эффективности рекламных и маркетинговых мероприятий

5.2.3. Снижение издержек

- 5.2.3-K3. Разработать план проекта совершенствования структуры управления
- 5.2.3-K4. Разработать концепцию оптимизации распределения функциональных обязанностей
- 5.2.3-K6. Разработать систему оценки выгоды выпуска конкретной продукции
- 5.2.3-K7. Разработать план улучшения использования производственных мощностей



Базовый жизненный цикл проекта

5. ФАЗА РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Задача: оценить коммерческий потенциал продукта

Кейс № ____ (название кейса)

Описание кейса



Базовый жизненный цикл проекта

6. Фаза зрелости, старения

Кейсы этапа

6.1- K1. Подготовить компанию к продаже



6.1- K2. Провести ликвидацию компании

6.1- K3. Провести раздел компании



Базовый жизненный цикл проекта

6. ФАЗА ЗРЕЛОСТИ, СТАРЕНИЯ

Задача: оценить коммерческий потенциал продукта

Кейс № ____ (*название кейса*)

Описание кейса



Новое и полезное для консультантов

- Кейсы, представленные с использованием инструментов УП, могут послужить образцом для собственных кейсов консультанта.
- Для внедрения такой системы в коммерческих образовательных учреждениях в условиях перестройки образования и отказа от Болонской системы потребуются консультанты.
- Появляется возможность создать принципиально новую систему обучения, которая на фоне потери интереса к программам МВА может стать весьма конкурентоспособной.
- Обучение онлайн позволяет создать малозатратную, но эффективную систему обучения, возможно, в рамках НИСКУ.



Создание секции управления проектами в НИСКУ

- В НИСКУ формируется секция управления проектами.
- Предполагается объединить консультантов, использующих или собирающихся использовать инструменты УП в своей деятельности, обеспечить обмен опытом.
- Обмен опытом позволит повысить качество услуг в сфере УП и снизит недоверие к результатам совместной работы.
- В качестве основы работы секции управления проектами предполагается разработка кейсов Базового проекта и представление кейсов консультантов с использованием методов УП.