

# **Тема 4.**

## **Структура осуществления консалтингового процесса**

### **ЦЕЛЬ:**

**изучение стадий и этапов  
предоставления консалтинговых услуг  
клиентской организации**

# 4.1. Предпроектная стадия

## Компетенции специалистов

- ⇒ Вести поиск, собирать, систематизировать и накапливать нормативно-правовую, социально-экономическую, справочную и другую информацию о предприятии
- ⇒ Составлять календарный план исследований
- ⇒ Устанавливать цель и задачи анализа, выбирать адекватные им методики
- ⇒ Объективно оценивать свой профессиональный уровень
- ⇒ Осуществлять презентацию

# 4.2. Проектная стадия

## Компетенции специалистов

- ⇒ Организовывать работу в соответствии с предметом консультационной услуги
- ⇒ Уточнять масштабы конкурентной отраслевой среды предприятия и оценивать расстановку сил
- ⇒ Системно анализировать деятельность предприятия, оценивать результаты его хозяйственной деятельности
- ⇒ Определять направления развития предприятия, осуществлять поиск средств их реализации
- ⇒ Разрабатывать планы реализации проектов
- ⇒ Осуществлять контроль за реализацией проекта

# 4.3. Послепроектная стадия

## Компетенции специалистов

- ⇒ Оценивать эффективность консультационного процесса
- ⇒ Обобщать полученные результаты, делать выводы
- ⇒ Оформлять результаты исследований и их презентовать

# Структура консалтингового процесса

| Название стадии         | Характеристика этапов   |
|-------------------------|---|
| ПРЕДПРОЕКТНАЯ<br>СТАДИЯ | 1.1. Осознание клиентом наличия проблемы<br>1.2. Определение задач (разработка технического задания)<br>1.3. Разработка и предоставление технического и финансового предложения клиенту<br>Заключение контракта |

# Структура консалтингового процесса

| Название стадии     | Характеристика этапов   |
|---------------------|---|
| ПРОЕКТНАЯ<br>СТАДИЯ | <p><i>Начало реализации контракта</i></p> <p>1-й этап: диагностика</p> <p>Сбор данных и их обработка</p> <p>Систематизированное определение проблемы</p> <p>2-й этап: разработка решений</p> <p>Определение поля допустимых решений</p> <p>Выбор рекомендуемых решений</p> <p>Представление решений руководству клиентской организации</p> <p>3-й этап: внедрение решений</p> <p>Разработка программы внедрения</p> <p>Внедрение</p> <p>Контроль за внедрением</p> <p><i>Конец реализации контракта</i></p> |

# Структура консалтингового процесса

| Название стадии                        | Характеристика этапов  |
|--|--|
| <p>ПОСЛЕ-<br/>ПРОЕКТНАЯ<br/>СТАДИЯ</p> | <p>3.1. Презентация результатов</p> <p>3.2. Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом</p> <p>3.3. Анализ происшедших в результате проекта изменений в клиентской организации и поиск идей для новых проектов</p> <p>3.4. Самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы</p> |

# 4.1. Предпроектная стадия

## Источники информации для выбора консалтинговой фирмы

- Базы данных ассоциаций и союзов консультантов по управлению;
- Рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег (в Украине около 90%);
- Тематические конференции и семинары;
- Упоминание консультанта или консалтинговой фирмы в прессе, справочнике или специальном издании;
- Книги, статьи, интервью, содержащие информацию о консультантах.

# Структура приглашения для участия в конкурсе

- срок представления предложения;
- кому должно быть направлено предложение (контактное лицо);
- рабочий язык проекта;
- критерии отбора консалтинговых фирм (консультантов).

# Критерии отбора консалтинговых фирм (консультантов)

- имиджевые (известность компании, позиция в рейтинге, опыт работы в консалтинге, результаты прошлых проектов);
- процессуальные (качество предложений и презентации, владение навыками продаж);
- стоимостные (соотношение «цена-качество»)
- личностные критерии (умение консультанта расположить к себе людей, соблюдение этических норм).

# Техническое задание («terms of reference» )

- краткая информация о клиентской организации;
- цели проекта;
- услуги, которые требуются от консалтинговой фирмы (консультанта);
- сроки выполнения проекта;
- перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- распределение обязанностей между консультантом и клиентской организацией;
- требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- контактное лицо.

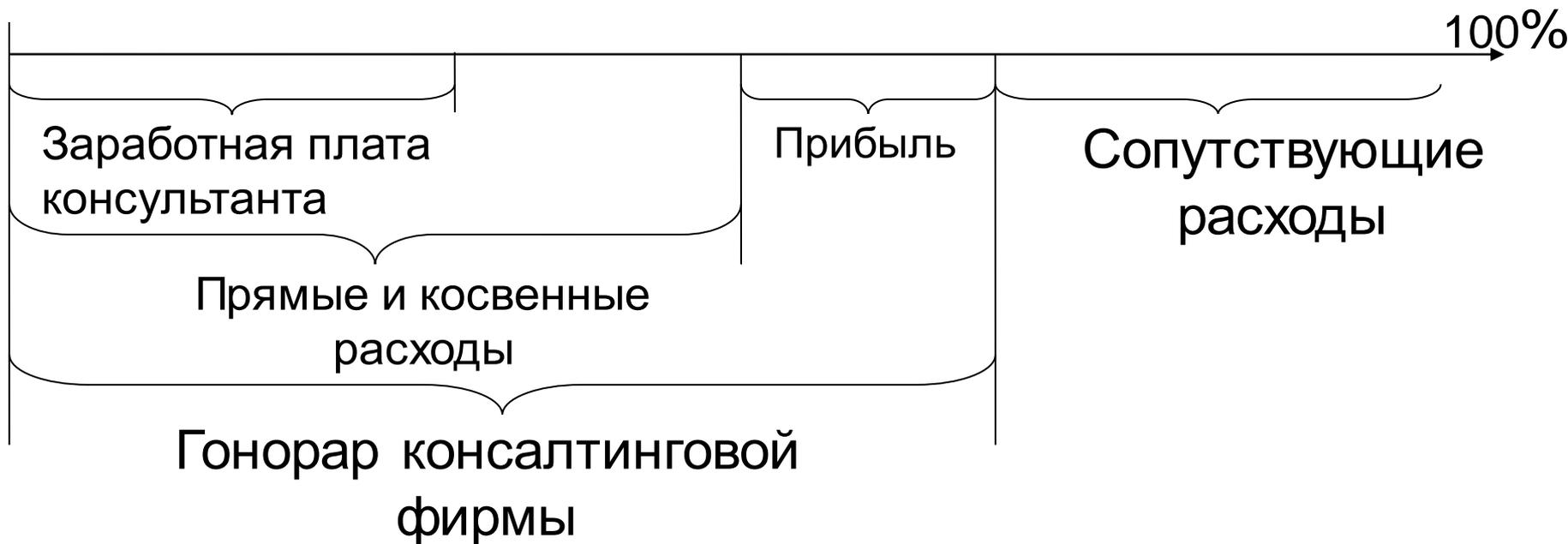
# Техническое предложение

- работа, которую должен выполнить консультант, и поставляемые товары (работа, которая выполняться не будет);
- ресурсы, которые должна обеспечить клиентская организация;
- график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;
- принципы оплаты работы.

# График выполнения работ

| Задачи   | Затраты времени, чел.-дней |                        | Календарный график, недели |   |   |   |   |   |   |   |     |    |    |  |  |
|--|----------------------------|------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----|----|----|--|--|
|  | Консалтинговая фирма       | Клиентская организация | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | ... | 29 | 30 |  |  |
| 1. Оценка качественного состояния системы управления | 20                         | 20                     | ■                          |   |   |   |   |   |   |   |     |    |    |  |  |
| 2. Исследование распределения обязанностей           | 30                         | 40                     |                            | ■ |   |   |   |   |   | ■ |     |    |    |  |  |
| 30. Оценка эффективности изменений                   | 15                         |                        |                            |   |   |   |   |   |   |   |     | ■  |    |  |  |

# Финансовое предложение



# Дополнительные факторы выбора клиентской организации

- Консультант говорит о конкретных реализованных проектах
- Консультант не разглашает конфиденциальную информацию о клиентах
- Информативность рекламной продукции
- Состав команды
- Отзывы предыдущих клиентов



- 1. Сможет ли консалтинговая фирма выполнить поставленные задачи?*
- 2. Хочу ли я работать с данной консалтинговой фирмой?*

# Заключение контракта

- Для консалтинговых фирм (договор на проведение научно-исследовательских работ)
- Для группы консультантов (договор подряда с временным трудовым (творческим) коллективом)
- Для индивидуальных консультантов (трудовое соглашение)

## 4.2. Проектная стадия Диагностика

### Задачи для консультанта

- Исправить ситуацию, которая ухудшилась – проблема коррекции;
- Улучшить существующую ситуацию – проблема совершенствования;
- Создать качественно новую ситуацию – проблема творческого развития.

# Круг вопросов консультанта

- Организация в целом (история, настоящее положение и традиции)
- Окружение (внешняя среда) организации
- Цели и задачи организации
- Менеджмент
- Маркетинг
- Производство
- Опытно-исследовательская работа
- Кадры
- Финансы
- Эффективность деятельности

# Способы получения информации консультантом

- путем наблюдения;
- путем общения с людьми:  
интервью  
дискуссионная группа;
- путем изучения документов или других материалов.

# Систематизация данных

- Классификация по времени (отражает общие направления, случайные и периодические колебания)
- Классификация по месту (отражает проблемы различных подразделений клиентской организации)
- Классификация по факторам влияния

# Разработка решений

- Определение поля допустимых решений
- Выбор рекомендуемых решений
- Представление решений руководству клиентской организации

# Внедрение решений

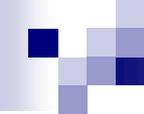
- ✓ Разработка программы внедрения
  - ✓ Внедрение
  - ✓ Контроль за внедрением
- Конец реализации контракта*

## 4.3. Послепроектная стадия

- 3.1. Презентация результатов
- 3.2. Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом
- 3.3. Анализ происшедших в результате проекта изменений в клиентской организации и поиск идей для новых проектов с тем же клиентом
- 3.4. Самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы

# Методы оценки результатов работы консалтинговой фирмы

- Сравнение реального выполнения проекта с намеченным;
- Вклад консультанта в повышение экономической эффективности клиентской организации;
- Определение реальных изменений



**Какие у Вас вопросы  
по рассмотренному  
материалу?**