

Поиск и выбор консультанта

[Автор-составитель](#)

[Борисенко В.П.](#)

Автор-составитель

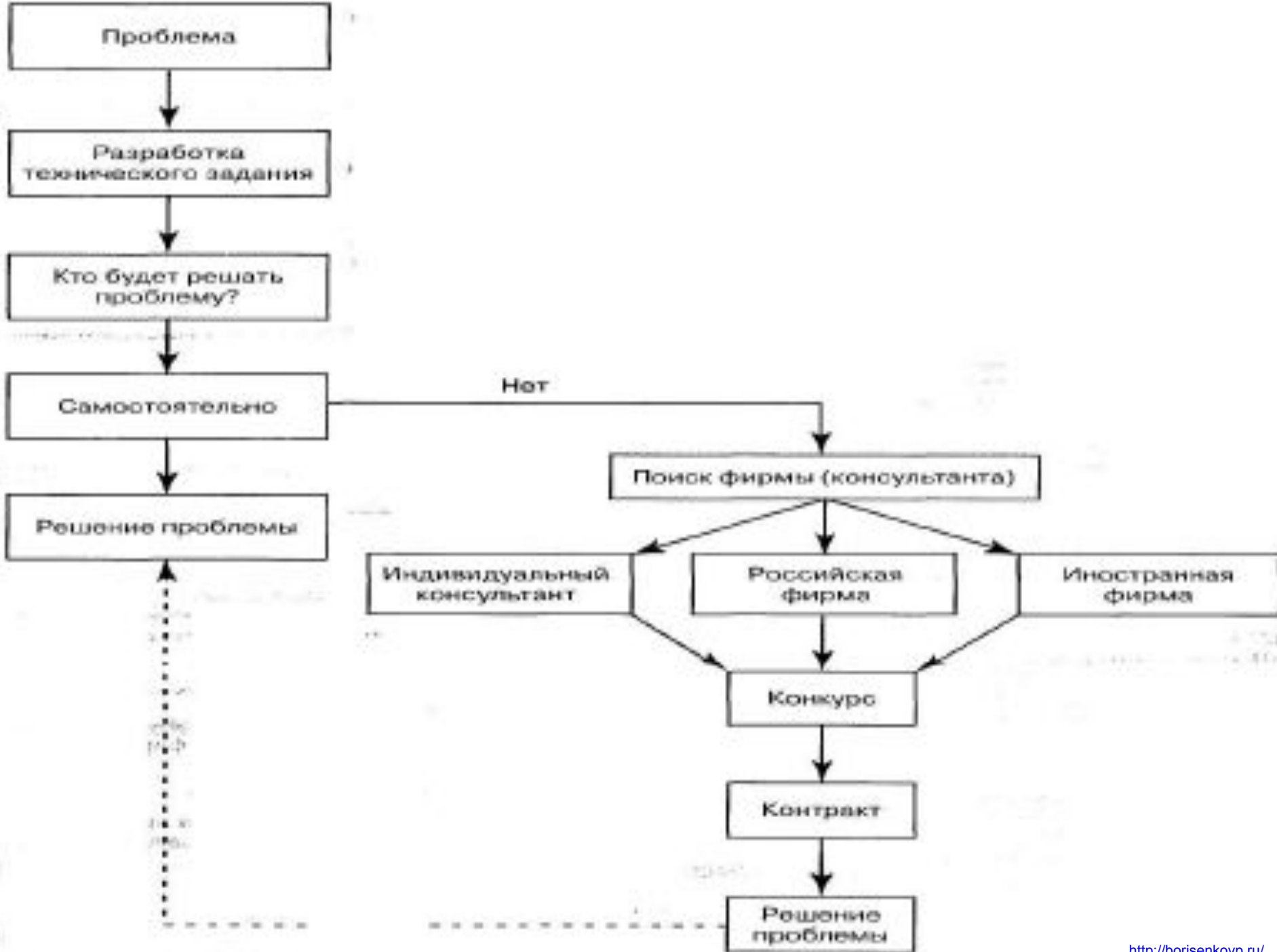
Борисенко В.П.

<http://borisenkovp.ru/>

1. Этапы поиска и выбора консультанта.
2. Модель поиска и выбора консультанта.
3. Источники информации о консультантах.
4. Организация внутреннего консультирования.
5. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).
6. Характеристики каждого типа консультантов.

Этапы поиска и выбора консультанта:

- анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов);
- выбор консультационной фирмы (консультанта): приглашение к участию в конкурсе;
- объявление результатов конкурса;
- оценка личностных и профессиональных качеств консультантов;
- разработка проекта контракта;
- разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов);
- составление окончательного списка кандидатов;
- составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list);



Этапы поиска и выбора консультанта:

- разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов);
- составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list);
- составление окончательного списка кандидатов;
- выбор консультационной фирмы (консультанта): приглашение к участию в конкурсе;
- анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов);
- оценка личностных и профессиональных качеств консультантов;
- объявление результатов конкурса;
- разработка проекта контракта.

Источниками информации о консультантах:

- ассоциации, союзы, объединения, гильдии консультантов, аудиторов, рекрутинговых фирм;
- банки данных общественного государственного фонда «Российский центр приватизации» (РЦП), Правительства Москвы;
- рекомендации партнеров, коллег, знакомых;
- справочники («Золотые страницы», РАУпресс, «Аудиторы» и др.);
- конференции, семинары, выставки;
- рекламные объявления;
- книги, статьи, написанные консультантами, и интервью с ними.

Виды внутреннего консультирования:

- центр обслуживания,
- центр затрат,
- центр прибыли.

Модель центра обслуживания

- одно из функциональных подразделений,
- деятельность оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ,
- расходы на содержание самой представляют собой часть общих и административных затрат, т. е. услуги для клиента бесплатные,
- по мнению аналитиков у данной модели эффективность низкая, так как клиент «злоупотребляет» помощью внутренних консультантов, рассматривая их как дополнительных бесплатноработающих сотрудников.

Модель центра затрат

- обособленное подразделение, осуществляющее выполнение работ за плату,
- критериями эффективности являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты, коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены,
- небольшая плата за услуги внутренних консультантов снижает количество заказов подразделений, заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы

Модель центра прибыли.

- Если внутренние консультанты выходят за рамки предоставления внутренних услуг и экономии издержек и начинают приносить доход предприятию, они превращается в консультационную фирму,
- контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся по показателю прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения рекомендаций консультантов, доходов от внешнего консультирования, затрат и инвестиций.

Динамика изменений

Модель/показатели	Вид подразделения	Оплата труда	Эффективность
Центра обслуживания			
Центра затрат			
Центра прибыли			

Какая модель лучше?

- С точки зрения кого?

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Имидж консультационной фирмы (консультанта)	<ul style="list-style-type: none"> – репутация (известность) в деловой сфере; – репутация (известность) среди консультантов; – книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
2. Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – компетентность консультантов и фирмы в требуемой области; – глубокое знание отрасли клиента; – знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми; – творческий подход; – понимание культуры страны
3. Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none"> – отзывы предыдущих клиентов; – впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше
4. Качество разработки предложений	<ul style="list-style-type: none"> – идеи консультанта о путях и способах решения проблемы; – техническое предложение
5. Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"> – наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания; – обеспеченность всеми видами ресурсов
6. Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	<ul style="list-style-type: none"> – связи среди консультантов; – связи в деловой среде; – умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> – размер гонораров; – формы оплаты труда
8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> – членство в профессиональных ассоциациях; – наличие сертификатов, удостоверений

Характеристики типов консультантов.

Независимый консультант.

Преимущества:

- Наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика.
- Относительно низкие гонорары (до 0,7 от гонораров агентств).
- Возможность работы в штате предприятия.
- Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства: тот и другое приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы; независимый консультант не обязан ограничиваться штатом.

Недостатки:

- Невозможность использования режима горячей линии.
(Независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо).
- Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство.

- Преимущества:
 - Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем привлечением нескольких консультантов одновременно.
 - Возможность предоставления заказчику дополнительных гарантий. (Финансовая ответственность).
- Недостатки:
 - Более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства.
 - Более стандартизованный подход к проблеме заказчика.
 - Обучение стажеров в процессе консультирования

Иностранное

консультационное агентство.

- Преимущества:
 - Международный авторитет: членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством.
 - Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.
- Недостатки:
 - Еще более высокие гонорары.
 - Максимальное применение “домашних заготовок”.
 - Широкое использование стажеров.
 - Иногда недостаточный учет российской специфики.

- использование независимых консультантов целесообразно для мелких и средних (до 500 чел. численности) предприятий для задач всех типов, для крупных предприятий - для локальных задач,
- использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий для задач всех типов,
- использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Метод выбора консультанта

- Эксперимент: консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы: например, для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах).

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ