

Основы управленческого консультирования

[Автор-составитель](#)

[Борисенко В.П.](#)

Автор-составитель

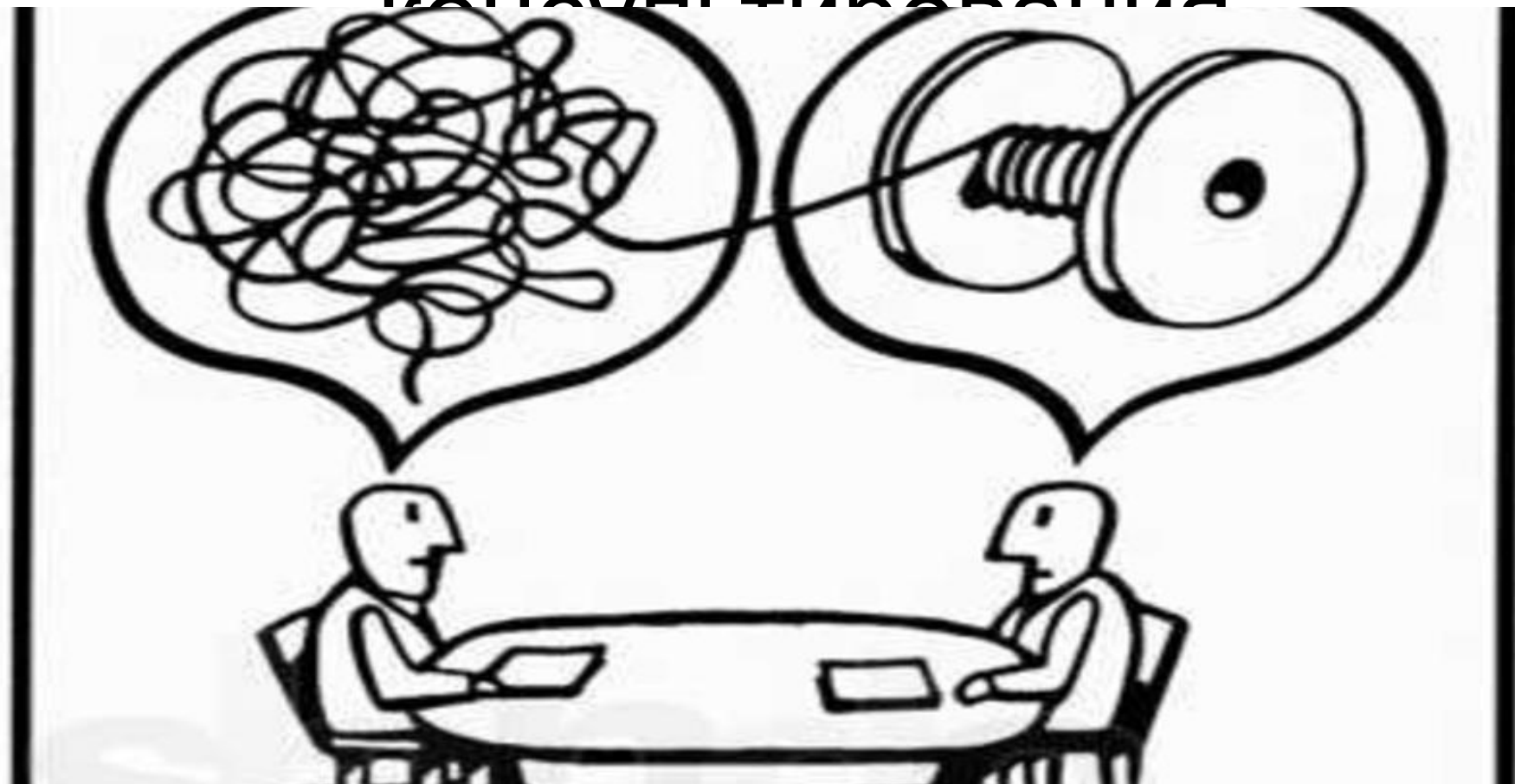
Борисенко В.П.

<http://borisenkovp.ru/>

- Кто главный стекхолдер?
- Какая главная цель организации?

Основные понятия и определения управленческого

менеджмента



Консалтинг

- вид интеллектуальных **услуг**, направленный на **решение** сложных управленческих и организационных **проблем** предприятия.
- **платный** вид **деятельности** по предоставлению консультационных услуг консультантом клиенту.
- вид консультационных услуг предоставляемых организацией клиентам, которые заинтересованы в **(по) оптимизации** своего бизнеса.
- **предпринимательская** деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на **(по) обслуживание** потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ
КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГА

```
graph TD; A[МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГА] --> B[ЭКСПЕРТНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ]; A --> C[ПРОЦЕССНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ]; A --> D[ОБУЧАЮЩЕЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ];
```

ЭКСПЕРТНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

ОБУЧАЮЩЕЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

ПРОЦЕССНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Типы управленческих проблем:

- для исправления создавшейся ситуации на предприятии (задача на **исправление**)
- для улучшения существующей ситуации (задача на **усовершенствование**)
- для формирования совершенно новой ситуации (задача на **создание**).

Цель управленческого консультирования

- заключается в оказании помощи и содействия Клиенту в решении управленческих проблем, возникших на предприятии Клиента

Задачи управленческого консультирования:

- провести **анализ** создавшейся **ситуации** на предприятии Клиента
- выявить **причины** создавшейся ситуации
- сформулировать **рекомендации** по устранению причин и соответствующему изменению создавшейся ситуации
- сформулировать **план** мероприятий по реализации разработанных рекомендаций

Способы организации внутреннего консультирования:

- Специальная должность.
- Специальный отдел.
- Консультант - наставник.
- Временная должность, наставник, временный отдел.

Этапы процесса

консультирования

1. Подготовка
2. Диагноз
3. Планирование действий
4. Внедрение
5. Завершение



ВИДЫ КОНСУЛЬТАНТОВ:

- Преподаватель: консультант по ресурсам, по процессу, технический эксперт, инструктор, стратег, рефлексолог, специалист по информации, определитель альтернатив, советник
- Специалист по проблемам: помощник в решении проблем, участник совместного решения проблем
- Пропагандист (агитатор)
- Посредник
- Искатель, наблюдатель фактово

Виды консультантов

ВНУТРЕННИЕ:

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

ВНЕШНИЕ:

- Независимый консультант
- Российское консультационное агентство
- Иностранное консультационное агентство

Этапы консалтинга:

- разработка приглашения к конкурсу и технического задания;
- список консультантов;
- конкурс, анализ и оценка предложений;
- разработка проекта контракта.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ
2. ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
3. ЦЕЛИ
4. ОБЪЕМ РАБОТ
5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ
6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА
7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА
8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ
9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

Модель консультационного предложения

Разделы	Содержание
1. Введение	Постановка задачи - Что требуется достичь
2. Подход	Что будут делать консультанты
3. Команда	Кто будет выполнять работу (образование и опыт)
4. Сроки	Когда работа будет выполнена
5. Затраты	Оплата труда консультантов
6. Выводы	Почему этот (консультант) подходит для данной работы

Цена консультационной услуги

Виды оплаты:

часовые,

дневные,

месячные ставки гонораров,

зарплата,

оклад,

жалование консультанта,

Структура контракта - Содержание разделов

контракта

1. Преамбула Название контракта
 Место и время заключения
 Наименование сторон
2. Основная часть Определения и толкования (проект, задание,
 - 2.1. Специфические условия консультационная услуга, консультант, стороны, рабочий характерны только для данного проекта
 Предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, продукты и результаты, рабочий план, сроки)
 Обязанности консультанта
 Обязанности клиента
 Оценка промежуточных и конечных результатов консультационного проекта
 Порядок расчета с консультантами
 Срок действия договора
 Штрафные санкции
 - 2.2. Общие условия договора Арбитражная оговорка
 Форс-мажорные обстоятельства
3. Заключительная часть Юридические адреса сторон
 Приложения к договору
 Подписи сторон

Направления и цели контроля

Направления контроля	Цели контроля
1. Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
2. Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
3. Информация проекта	Зафиксировать результаты каждого этапа и в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб, исполнителей
4. Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными
5. Организация процесса консультирования	Оценить правильность определения задач, ответственности, принципов совместной работы клиента и консультанта

Источниками данных для анализа консультантом являются:

1. **Записи — факты**, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:

- документы (файлы, отчеты, публикации);
- компьютерные файлы;
- фильмы;
- рисунки, фотографии;
- графики и т.д.

МЕТОД ИЗУЧЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

2. **События и условия** — поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

ОКС

3. **Память** – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации - клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

ОПРОСЫ

4. **Книги**

СМЫСЛОВЫЕ СХЕМЫ, БЛОК-СХЕМЫ, МАТРИЦЫ

ПОКА ВСЕ