



Основы управленческого

консультирования

Лекция 5. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования



Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом.

От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения необходимых предприятию результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном итоге, успешность сотрудничества сторон.

1. Предварительная стадия

На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.



На этой же стадии осуществляется:

- поиск источников информации о консультантах,
- сбор и анализ информации о самих консультантах,
- услугах, базовых условиях сотрудничества.





2. Предпроектная стадия (фаза подготовки)

Характеризуется началом работы консультанта и клиента, их первым контактом.

Обе стороны проводят предварительные переговоры о возможности сотрудничества, происходит первое обсуждение проблемы и возможных путей ее разрешения



3. Проектная стадия

На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге - формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия.

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных по:

- организации производства;
- состоянию конкурентов взаимоотношений с ними;
- информационным потокам и связям на предприятии;
- элементам среды макроокружения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, государственному регулированию и др.);
- организации управления предприятием в целом.



Методами диагностики могут являться:

1. Наблюдение в форме участия консультанта в оперативных заседаниях, проводимых ежедневно руководством предприятия.

Здесь консультант может почерпнуть информацию, характеризующую текущее положение организации клиента в целом.





2. **Беседы**, как с представителями руководства всех уровней, так и с рядовыми работниками. Есть возможность получить фактические данные.
3. **Сбор и обработка письменных материалов**, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность предприятия.
4. **Тестирование, анкетирование и интервьюирование.**

Результаты диагностики представляются в виде документов:


- **Обзор организации управления предприятием:**
 - стратегия фирмы;
 - результаты реализации этой стратегии;
 - характеристика продуктов предприятия;
 - характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
 - характеристику работы с кадрами;
 - обзор процессов документооборота;
 - обзор социально-психологического климата на предприятии.



- **Обзор процессов организации производства:**

- логистика производства;
- технологические карты;
- технико-экономические показатели производства;
- производительность труда и эффективность использования ресурсов;
- производственные возможности.



A woman with long dark hair and glasses is smiling and looking down at a document she is holding. The image is partially visible on the left side of the slide, framed by a dark, angular border.

- Отчет о результатах маркетингового исследования:

- характеристика портфеля продуктов предприятия;
- результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
- оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
- анализ конкурентной среды.



- **Обзор финансовой деятельности предприятия:**
 - анализ кредитной и инвестиционной политики;
 - комплексный анализ балансов предприятия;
 - анализ движения наличных средств.



- **Обзор кадрового потенциала предприятия:**

- анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
- анализ систем продвижения и поощрения;
- анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

A woman with long dark hair and glasses is smiling and looking down at a document she is holding. The image is partially visible on the left side of the slide, framed by a dark blue geometric shape.

- **Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:**

- обзор процессов документооборота;
- обзор процессов обслуживания клиентов;
- автоматизация отдельных систем управления.



- **Обзор коммуникационных процессов:**

- характеристика коммуникационных стилей;
- характеристика элементов корпоративной культуры — системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.



Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.



3. Выделить стратегические центры прибыли и центры затрат.
4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей.



На этапе внедрения (фаза внедрения) проекта с целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать управляющую команду из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов, которая, прежде всего, должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата с целью проведения в последующем стратегических и приступить к их реализации.

4. Послепроектная стадия

Задачами стадии завершения проекта (фаза завершения) является оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.



На этой стадии осуществляется:

- анализ масштабов отклонений и причин их возникновения;
- разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия;
- формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов;
- обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ.





На данной стадии происходит выход консультанта из консультационного проекта, а также возможно проведение переговоров руководства компании-клиента с консультантами относительно дальнейшего сотрудничества.