

## Тема 5.

# ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЕ

Управленческое  
консультирование

# Тема 5. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЕ

- 5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе
- 5.2. Технические и финансовые критерии отбора
- 5.3. Назначение технического задания
- 5.4. Структура и содержание технического задания

## 5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе

Клиентная организация должна подготовить для консультационных фирм (консультантов):

1. приглашение к участию в конкурсе;
2. техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация:

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

## 5.2. Технические и финансовые критерии отбора

### Технические критерии отбора включают в себя:

1. опыт работы консультационной организации, ее квалификацию;
2. опыт и навыки персонала;
3. понимание консультантами проблемы, наличие методологий и четкость подхода к ее решению,
4. практичность и реализм подхода,
5. инновационность и творчество,
6. способность следовать установленному временному графику и план работы.
7. Финансовые критерии отбора основаны на сравнении расценок: список консультационных организаций (консультантов), приглашенных к участию в конкурсе;
8. дата проведения совещания по проекту, на которое приглашаются все участники конкурса.

## 5.3. Назначение технического задания

**а) для клиента:** сформировать свое видение проблемы и ожидаемые

- результаты ее решения;
- обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом);

**б) для консультационной организации (консультанта):** понять проблему и

- ожидания клиента;
- получить необходимую информацию для подготовки предложений,
- разработки детального плана работ и
- успешного выполнения проекта.

## Основные разделы технического задания

- ответы на следующие вопросы
  - Почему именно эта консультационная организация (консультант) может принести ощутимый результат?
  - Как консультационная фирма (консультант) подтвердит получение пользы от своих услуг?
  - Какие конкретно результаты будут получены?
  - Когда результаты будут получены?
- Для этого необходимо четко и ясно сформулировать ожидания клиентской организации по позициям

# ПОЗИЦИИ

1. общие условия выполнения контракта;
2. цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта;
3. наиболее эффективный подход к выполнению контракта;
4. объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента);
5. временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения);
6. цели проекта и ожидаемые результаты;
7. персонал, необходимый для выполнения работ;
8. роль и обязанности консультантов в связи с обязанностями персонала клиентской организации;
9. требования к отчетности;
10. контроль за выполнением проекта и его оценка;
11. примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

# Единой, стандартной формы технического задания нет

- Его содержание определяется характером решаемой проблемы. Обычно техническое задание включает :
- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- 6) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактная персона.

# правило

- Перед тем как вручить техническое задание консультационным фирмам (консультантам), включенным в окончательный список, необходимо связаться с ними и
- узнать о желании и возможности принять участие в конкурсе.
- Весьма вероятно, что после этого список кандидатов сократится.

## 5.4 . Структура и содержание технического задания

### 1. ВВЕДЕНИЕ

- Во введении должно быть в общем виде определено:
  - – что будет представлять собой проект;
  - – какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом);
  - – цели технического задания;
  - – основные направления проекта.
- Введение позволит перейти к описанию клиентной организации и основным задачам проекта.

# Структура и содержание ТЗ

## 2. ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Требуется кратко описать:**

- отрасль, в которой работает предприятие, и основные тенденции развития отрасли в России;
- – краткую историю предприятия;
- – территориальное расположение предприятия;
- – основные производственные мощности;
- – юридический статус и структуру собственности;
- – основные виды деятельности (выпускаемая продукция);
- – основные рынки;
- – клиентурную базу и крупнейших клиентов;
- – конкурентов;
- – основных поставщиков;
- – организационную структуру предприятия (более подробно остановиться
  - на подразделениях, непосредственно задействованных в проекте);
  - – кадровую структуру и руководящих работников;
  - – основные показатели деятельности предприятия (за последние три года);
  - – социальные фонды;
  - – риски для окружающей среды;
  - – инвестиционные планы;
  - – основные проблемы;
  - – основные направления оздоровления предприятия;
  - – меры по оздоровлению, проведенные или проводимые самостоятельно;
  - – кратко – работы (если были), проводившиеся аудиторскими и консультационными фирмами на предприятии, с указанием результатов, полученных в ходе их реализации.

# Структура и содержание ТЗ

При описании подразделений и систем, на которых будет сконцентрирован проект, необходимо дать

- характеристику их руководителей,
- указать структуру кадров,
- схему и процедуры их взаимодействия,
- компьютерное обеспечение,
- территориальное расположение и
- Другую информацию

# Структура и содержание ТЗ

## 3. ЦЕЛИ

**В этом разделе должно быть четко определено:**

- – чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта;
- – каким образом этот проект «вписывается» в общую картину оздоровления предприятия;
- – какие основные задачи необходимо решить для достижения поставленных целей;
- – почему решение именно этих задач является приоритетным для предприятия.
- В этом разделе должно быть указано, что именно предприятие ожидает получить в ходе реализации проекта.

# Структура и содержание ТЗ

## 4. ОБЪЕМ РАБОТ

- Указать, какие виды деятельности должны быть реализованы консультантами для достижения поставленных целей и решения задач.
- Как правило, проект состоит из следующих этапов:
  - – диагностика (примерно 30 % общей трудоемкости проекта);
  - – разработка рекомендаций (примерно 10 % общей трудоемкости проекта);
  - – реализация проекта (внедрение рекомендаций) (60 % общей трудоемкости проекта).
- Предприятие может предусмотреть и дополнительные этапы работ, необходимые для достижения поставленных целей и задач.
- **Однако сильной детализации проекта не требуется**, так как у консультанта должна быть свобода действий: методика и подход к решению одних и тех же задач у различных консалтинговых фирм разные.
- Следует четко обозначить, выполнение каких задач в рамках данного проекта могут полностью или частично взять на себя сотрудники предприятия, что позволит уменьшить бюджет проекта, обучать работников в результате совместной деятельности с консультантами.

# Структура и содержание ТЗ

## • 5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

- При подготовке технического задания клиентная организация должна определить критерии отбора:
- – консультационной фирмы (консультанта);
- – специальные требования к команде консультантов (уровень подготовки, опыт работы в данной отрасли, опыт выполнения определенных работ и т. д.).

## • 6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

- Если есть необходимость в передаче опыта реструктуризации сотрудникам предприятия, то это необходимо указать в техническом задании.
- Наличие у консультантов соответствующей квалификации по передаче опыта в этом случае будет одним из критериев при оценке технических предложений консультантов.
- Если обучение не предполагается как отдельная задача, его можно определить как требование и запланировать соответствующую работу.

# Структура и содержание ТЗ

## 7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- Результатами работ по проекту могут быть различные документы, подготовленные консультантами, и существенные (перспективные) изменения.
- **Документы** – бизнес-планы, инвестиционные планы, разработанные процедуры, пособия, результаты исследований и анализа, различные методические рекомендации, программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.

- **Краткосрочные изменения** (быстрые результаты) – меры, которые консультанты реализуют уже на первых этапах проекта (как правило, это действия, направленные на устранение очевидных пробелов и способствующие получению немедленного эффекта).
- **Существенные изменения** – могут быть направлены на создание или совершенствование отдельной функции (отдела, процедуры), на изменение структуры предприятия (организационной, корпоративной), разработку и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии.

- Следствием этих изменений** может стать
1. заключение новых контрактов,
  2. нахождение инвесторов,
  3. получение финансирования и т. д.

# Структура и содержание ТЗ

## 8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ

указать,

- кому из сотрудников предприятия консультанты направляют отчеты (Ф.И.О., должность),
- определить требования к отчетности,
- количество и содержание отчетов,
- Сроки их представления,
- описать процедуру,
- сроки утверждения отчетов, (кто из руководства предприятия их будет утверждать)
- кому из руководителей предприятия и сколько экземпляров материалов по проекту представляет консультант.
- Для каждого основного документа необходимо предусмотреть краткое его изложение (в отдельном приложении).

# Структура и содержание ТЗ

## 9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

- В ТЗ должны быть указаны функции конкретных сотрудников предприятия, которые они будут выполнять на каждом этапе консультационного проекта.
- Назначить ответственного со стороны клиентной организации, который будет обеспечивать сотрудничество с консультантами, координировать работу по проекту.
- В ТЗ необходимо перечислить все сведения и документы, которые клиентная организация предоставит консультантам, оборудование, помощь.
- Клиент должен указать, какие услуги ранее оказывались ему другими аудиторскими и консультационными фирмами, кем именно.
- ТЗ необходимо дополнить списком имеющихся
- данных, указать их точность и место получения копии.

# другие виды участия клиентной организации в проекте:

- предоставление помещения, компьютерного и офисного оборудования, канцелярских принадлежностей, транспорта, переводческих услуг, проживания, питания консультантов и др.
- Такое участие предприятия позволяет
- существенно снизить стоимость проекта.
- Приведенный пример технического задания клиента консультантам может быть использован предприятиями не только для проведения работ по реструктуризации,
- но и любого другого консультационного проекта.