



**«Выполнение проектов силами Заказчика:  
как обойти подводные камни.  
Ключевые факторы успеха  
и пример возможной организации работ»**

*Буравлева Елена,  
консультант по управлению*

*[www.cons-dir.ru](http://www.cons-dir.ru)*



# Выполнение работ силами заказчика: выгода или проблема?

### Преимущества

- Знание специфики → детализация проблем
- Вовлечение в проект → снижение сопротивления
- Работают за зарплату → снижение прямых затрат
- Работают в штате → возможность влиять





# Выполнение работ силами заказчика: выгода или проблема?

### Риски

- Знание специфики → зашоренность взгляда
- Вовлечение в проект → конфликт обязанностей и проекта
- Работают за зарплату → низкая мотивация на результат
- Работают в штате → подвластны влиянию





### Решение противоречий. Роль внешнего провайдера

- **Экспертное сопровождение:** аудит полноты и адекватности результата работы
- **Управление работами:** поддержание темпа, контроль сроков
- **Эскалация проблем:** предоставление руководству информации о критичных факторах, влияющих на результат; инициация решений
- **Давление на совесть:** внешнее воздействие, подталкивание вперед



## Организация работ

### Формирование группы аналитиков из сотрудников заказчика

- Глубокое понимание деятельности своей компании, могут выявить «тонкие» моменты;
- Вовлеченность в работу: желание узнать «как у нас на самом деле»



### Обучение аналитиков

- Единая методология выполнения работ;
- Стандартизация результатов работ



### Сопровождение работ консультантом

- Экспертный аудит результатов работ;
- Управление группой;
- Консолидация и анализ полученных данных.



## Форматы работ

**Обучающий консалтинг.** Консультант – учитель и эксперт

### Ответственность консультанта:

- обучение рабочей группы,
- проверка и корректировка результатов участников,
- консультационная поддержка в процессе

### Ответственность специалистов Заказчика:

- соблюдение технологии работ
- соблюдение сроков и качества

### Преимущества формата:

- меньший бюджет проекта,
- повышение квалификации сотрудников,
- формирование управленческого кадрового резерва,
- усиление вовлеченности ключевых специалистов в деятельность компании.





## Форматы работ

**Процессный консалтинг.** Консультант – модератор процесса

### Ответственность консультанта:

- инициация совещаний,
- управление обсуждением,
- консультационная поддержка в процессе,
- фиксация результатов

### Ответственность специалистов Заказчика:

- выработка и реализация решений
- выполнение заданий между сессиями

### Преимущества формата:

- возможность обмениваться мнениями,
- повышение ответственности ключевых сотрудников за компанию,
- формирование культуры «внутреннего клиента»,
- выделение времени на обсуждение стратегических задач.





## Пример 1

**Цель проекта** – оптимизация организационной структуры

**Формат работы** – процессный и обучающий

**Этапы работы:**

1. Формирование команды – ключевые руководители направлений
2. Обучение команды: методы диагностики структуры, типичные проблемы в орг. структуре
3. Работа команды: диагностика структуры, выявление проблем и формирование рекомендаций
4. Серия совещаний с руководством и рабочей группой: обсуждение рекомендаций и формирование модели «правильной» структуры и плана перехода к ней
5. Самостоятельная работа команды при дистанционной поддержке консультанта: подготовка и реализация решений по переходу к новой структуре
6. Экспертиза консультанта: совещание с командой по результатам, обсуждение отклонений и выработка решений
7. Обучение команды: правила регламентации орг. структуры
8. Самостоятельная работа команды при дистанционной поддержке консультанта: разработка регламентов
9. Самостоятельная работа команды: запуск регламентов в действие







## Пример 2

**Цель проекта** – описание и анализ бизнес- процессов

**Формат работы** – обучающий

**Этапы работы:**

1. Формирование команды – ведущие специалисты в определенных областях
2. Обучение команды: технология описания и анализа бизнес- процессов, технология сбора информации
3. Работа команды : сбор информации, формирование моделей процессов «как есть», фиксация проблематики процессов
4. Работа консультанта:
  - аудит моделей на полноту и адекватность, выдача заданий по доработке
  - Обеспечение интеграции процессов
  - Консолидация проблематики и формирование обобщенного отчета с рекомендациями
5. Работа команды совместно с консультантом: презентация результатов руководству и формирование плана работ по оптимизации процессов





Спасибо за внимание!

*[www.cons-dir.ru](http://www.cons-dir.ru)*

*[buravleva\\_e@cons-dir.ru](mailto:buravleva_e@cons-dir.ru)*