

Этот документ с сайта
<http://diplomstudent.net/>



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСАЛТИНГА И КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8
1.1 Понятие консалтинга и цель консалтинговой деятельности	8
1.2 Виды консалтинга и их характеристика	10
2 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ КОНСАЛТИНГА И ИХ ХАРАКТЕРИТИКА	22
2.1 Понятие методов консалтинга и их классификация.....	22
2.2 Всеобщее управление качеством и концепция "Шесть сигм".....	26
3 РЕИНЖИНИРИНГ КАК МЕТОД КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	30
3.1 Сущность реинжиниринга и его этапы.....	30
3.2 Факторы риска процесса реинжиниринга	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	52

ВВЕДЕНИЕ

Слово "консалтинг" вошло в современную жизнь отечественного бизнеса относительно недавно, но уже успело наделать много шума. Оказалось, что помощь консультантов очень важна как частным бизнесменам, так и разного уровня компаниям.

Формирование экономической среды, адекватной современному рынку, является одним из главных факторов его эффективного функционирования. Важнейший ее элемент -инфраструктура рынка, представляет собой взаимосвязанную систему предприятий и организаций, обслуживающих движение потоков товаров, услуг, денег, ценных бумаг, рабочей силы и обеспечивающих существенное ускорение их оборота. В России необходимость инвестирования в инфраструктуру рыночной экономики является первостепенной задачей ввиду крайнего отставания в этой области. В настоящее время консалтинг в большинстве развитых стран мира выступает в качестве отдельного сектора экономики, по темпу роста уступающий только рынку информационных технологий.

Либерализация российской экономики создала условия для интенсивного развития консалтингового бизнеса. В связи с недостаточной развитостью, в период реформирования экономики страны, российского консалтинга, рынок консалтинговых услуг был практически монополизирован ведущими зарубежными консалтинговыми компаниями. Их деятельность была, в основном, ориентирована на предоставление услуг, определяемых как «жесткая экспертиза», и протекала преимущественно по хорошо отработанным моделям, использование которых в российских условиях было не всегда результативным. Что касается российских консалтинговых фирм, то их активность стала существенно возрастать после 1998 г., благодаря возросшему спросу на консалтинговые услуги

отечественных производителей, связанному с общим оживлением экономики.

В настоящее время в России консалтинг представлен уже не только офисами иностранных компаний. Сформировались и стали достаточно заметными отечественные фирмы.

Одновременно возникли новые проблемы как у стремительно растущих консалтинговых фирм, так и их клиентов. Для консалтинговых фирм ключевой явилась проблема профессионализации всех аспектов деятельности, так как это является решающим условием выживания и развития в жесткой рыночной среде. Для заказчиков консалтинговых услуг главная задача в этом направлении состоит в максимально эффективном использовании знаний, опыта и навыков консультантов, организации рационального взаимодействия с ними. Заказчикам необходимы рекомендации, методики по организации взаимодействия с консалтинговыми фирмами для повышения эффективности работы.

Для заказчиков консалтинговых услуг главная задача в этом направлении состоит в максимально эффективном использовании знаний, опыта и навыков консультантов, наилучшим образом организовать взаимодействие с ними. Поэтому заказчикам необходимы рекомендации, методики по организации взаимодействия с консалтинговыми фирмами для повышения эффективности работы.

Усиление конкурентной борьбы обуславливает резко возросший динамизм изменений, происходящих на большинстве рынков. Неопределенность будущего и риски, недостаточность информации для принятия решений, значительные затраты на ее получение. В таких условиях может выжить только такая компания, менеджмент которой настойчиво ищет способы адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Роль профессионального консалтинга в этих условиях становится весьма значительной.

Однако, несмотря на то, что рынок консалтинга в последнее десятилетие является одним из самых быстроразвивающихся в мире, он все еще остается малоизученным. Не раскрыты специфические вопросы, касающиеся развития рынка консалтинговых услуг: сущность и направления консультирования, выявление возможностей роста спроса на услуги консультантов, организация консалтинговой деятельности.[11; с.14]

Таким образом, вопросы и проблемы, связанные со становлением, развитием и эффективностью нового, весьма значимого в современный период перехода России к экономическому росту, института консультирования приобретают все большую актуальность. На наш взгляд, его значимость вызвана действием объективных социально-экономических и правовых факторов в нашей стране, а универсальность проявляется в широте областей его применения.

Современные предприятия в значительной мере все еще базируются на старых принципах работы. Мир, в котором живут современные предприниматели, за последние 10 лет существенно изменился.

Во-первых, потребители в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Во-вторых, сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг. В-третьих, существенно изменились средства производства и технологии, а среди последних — прежде всего информационные.

Однако несмотря на эти изменения, многие компании с длительной историей хозяйствования на рынке продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. Поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход — основа инжиниринга бизнеса (бизнес-процессов), наиболее важным направлением которого является реинжиниринг, или перестройка существующих компаний.

Курсовая работа рассматривает тему: «Реинжиниринг- как метод консалтинговой деятельности».

Актуальностью выбранной темы курсовой работы является то, что проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Объектом исследования является- реинжиниринг- как метод консалтинговой деятельности. Предмет исследования- научные статьи, учебники и учебные пособия, монографии отечественных и зарубежных авторов по проблеме консалтинга и реинжиниринга- как одного из методов консалтинговой деятельности. Цель исследования- раскрыть сущность инжиниринга, его значение в деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи: рассмотреть сущность консалтинга и консалтинговой деятельности; классификацию консалтинга; понятие методов консалтинга и их отличительные особенности; раскрыть понятие реинжиниринга, особенности его проведения и применения; факторы успешного проведения реинжиниринга и анализ рисков.

Ожидаемые результаты- сущность и необходимость реинжиниринга, как одного из новых методов консалтинга.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСАЛТИНГА И КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие консалтинга и цель консалтинговой деятельности

Консалтинг имеет множество определений.

Консалтинг — деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций.

Консалтинг - это высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области. [8;с.27]

Консалтинг – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах.

Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. [6; с.19]

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Консалтинговая компания- это компания, оказывающая помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций.

Виды консалтинговых компаний: аудиторские компании; инвестиционно-консалтинговые компании, инженерно-консалтинговые компании, консалтинговые компании в недвижимости, консалтинговые компании по управлению персоналом, консалтинговые строительные компании, юридические компании.

Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие.

- Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, традиций, "неписаных законов", бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

- Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

- Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования деятельности.

- С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.

- Консультант (либо консалтинговая компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов. [19;с.64]

1.2 Виды консалтинга и их характеристика

Консалтинг бывает следующих видов, рис.1.1.

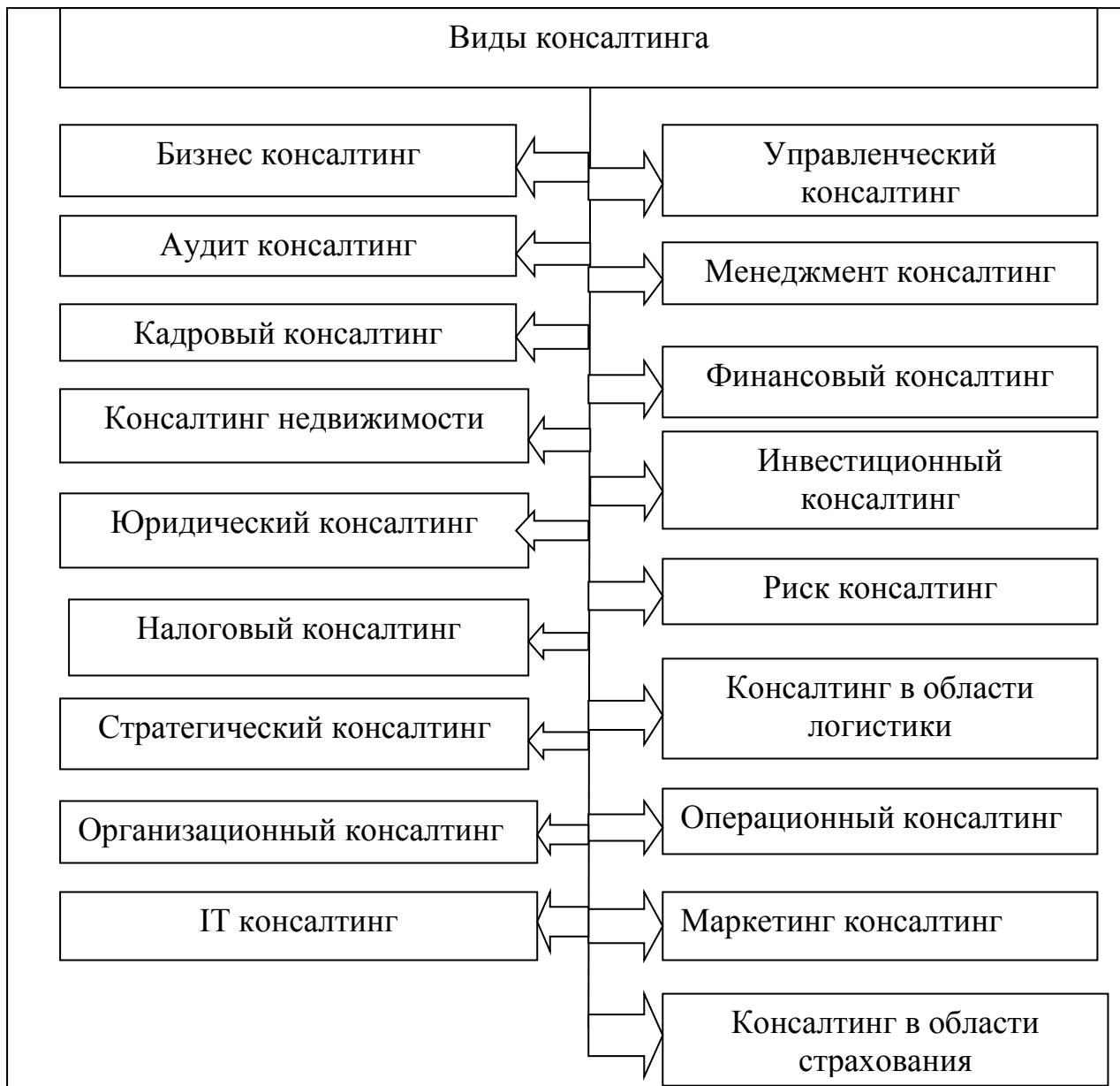


Рис.1.1. Виды консалтинга.

Рассмотрим кратко основные виды консалтинга.

Деятельность бизнес консалтинга направлена на то, чтобы помочь клиентам добиться желаемых результатов в развитии их бизнеса, открытии новых направлений, запуск новых проектов.

Основными направлениями в области бизнес консалтинга являются стратегическое планирование, бизнес-планирование, корпоративное

финансирование, работы в сфере маркетинга, постановка управленческого учета и бюджетирования, юридический консалтинг.

Целями бизнес консалтинга могут быть: повышение эффективности управления предприятием; Обоснование инвестиционного решения; разработка плана развития (бизнес-план); Реструктуризация предприятия (ликвидация, слияние, поглощение, выделение и т.д.) и т.д.

Управленческий консалтинг - это решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Аудит консалтинг - основывается на проведении независимых и непредвзятых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций, финансовых обязательств с целью установления достоверности и соответствия всех финансово-хозяйственных операций, с выдачей аудиторского заключения и рекомендаций по устранению существующих ошибок и предотвращению их появления в дальнейшей деятельности предприятия.

Аудит - консалтинговые компании также предлагают:

Аудиторское сопровождение деятельности предприятия – регулярные, с определенной периодичностью, аудиторские проверки и постоянный надзор за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Целью является выявление и предупреждение ошибок при исчислении и уплате налогов, правильность оформления финансовых документов, законность финансовых и хозяйственных операций, правильность и достоверность их отражения в отчетных документах организации.

Экспресс аудит – анализ в короткие, 1-3 дня сроки, финансово-хозяйственной деятельности предприятия, тестирование определенных руководителем аудируемого лица активов предприятия, в том числе основных средств, складских запасов, уставного и складочного капитала,

дебиторской задолженности, а также пассивов предприятия, в том числе займов, кредиторской задолженности и иных обязательств предприятия.

Сопутствующие аудиту услуги - в соответствии с нормами действующего законодательства, аудиторская компания вправе предоставлять предприятиям сопутствующие аудиту услуги, а именно:

постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление финансовой (бухгалтерской) отчетности, бухгалтерское консультирование;

налоговое консультирование;

анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций и индивидуальных предпринимателей, экономическое и финансовое консультирование, консультации по финансовым рискам;

управленческое консультирование, в том числе связанное с реструктуризацией организаций;

правовое консультирование, а также представительство в судебных и налоговых органах по налоговым и таможенным спорам;

автоматизация бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;

оценка стоимости имущества, оценка предприятий как имущественных комплексов, а также предпринимательских рисков;

разработка и анализ инвестиционных проектов, составление бизнес-планов;

проведение маркетинговых исследований;

проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ в области, связанной с аудиторской деятельностью, и распространение их результатов, в том числе на бумажных и электронных носителях;

обучение специалистов в областях, связанных с аудиторской деятельностью;

оказание других услуг, связанных с аудиторской деятельностью.

Менеджмент консалтинг- это планирование организационного развития компании, оптимизация структуры, процессов и управленческих технологий, обучение и развитие персонала и др. [24;с.112]

Кадровый консалтинг - это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

Основные направления кадрового консалтинга: разработка кадровой политики компании: организация процедуры отбора кадров, формирование эффективной управленческой команды, диагностика коллективов и сотрудников, аттестация персонала, профессиональное движение, ротация кадров, повышение квалификации сотрудников, анализ функционирования организации, исследование и формирование корпоративной культуры.

Финансовый консалтинг- финансовые проблемы на большинстве предприятий связаны, прежде всего, с неудовлетворительным использованием ими своих финансовых ресурсов. Поэтому все большее значение получает практика финансового консалтинга.

Финансовый консалтинг способствует росту качества управленческой информации, повышению эффективности использования ресурсов компании за счет применения инструментов финансового планирования, контроля, корректировки и анализа деятельности компании в стоимостных показателях.

Направления финансового консалтинга:

создание нового и объективного, отражающего действительное положение дел на предприятии, механизма анализа финансового состояния предприятия;

выявление нерациональных, неэффективных и «теневых» финансовых потоков;

становление грамотного и адекватного управленческого учета, подконтрольного руководству предприятия;

формирование эффективного инструмента контроля над основными финансовыми показателями деятельности предприятия;

максимальная эффективность в сочетании с минимальными рисками, в процессе использования денежных средств, при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

формирование оптимального портфеля из краткосрочных финансовых инструментов;

разработка инвестиционной политики;

совершенствование взаимодействия с акционерами и кредиторами;

проведение финансового инжиниринга и полное документарное сопровождение всех связанных с этим операций.

Консалтинг недвижимости - это деятельность по консультированию производителей, продавцов и покупателей недвижимости. Консалтинг недвижимости включает полный набор консультационных услуг по эффективному использованию объекта недвижимости: исследование и прогноз рынка недвижимости, поиск объекта инвестиций, создание концепции формирования объекта, бизнес-план его развития, анализ наилучшего и наиболее результативного использования, расчет стоимости эксплуатации и обслуживания и прочие.

Основная задача инвестиционного консалтинга – это профессиональные рекомендации руководителям предприятий и инвесторам при решении следующих задач:

- выбор наиболее оптимальной схемы инвестирования и привлечения капитала для развития или текущей деятельности компании или реализации проекта;

- выбор варианта наиболее эффективного использования собственности.

Направления инвестиционного консалтинга:

обоснование и разработка оптимальных схем финансирования инвестиционных проектов;

разработка инвестиционного проекта, в том числе: прогноз капитальных и текущих финансовых потоков, моделирование оптимальной временной схемы осуществления платежей, анализ чувствительности проекта к изменениям основных финансовых показателей;

организация мониторинга оперативной и статистической отчетности об исполнении инвестиционных проектов;

обоснование и разработка механизма возврата инвестиционных ресурсов, защиты интересов инвестора, обеспечения гарантий;

сопутствующие услуги на всех стадиях инвестиционного цикла (согласование в антимонопольных органах, органах местной власти, ведение переговоров с банками, страховыми компаниями и т.д. и т.п.);

анализ эффективности альтернативных направлений инвестиций;

рекомендации по оптимальному способу финансирования (в общем случае возможны следующие варианты финансирования: получение кредитов, увеличение акционерного капитала, изменение существующей структуры капитала, организация выпуска облигаций и вексельных программ). [16;с.79]

Консалтинг в области юридического сопровождения инвестиций:

экспертиза и сопровождение инвестиционных проектов (создание и корректировка договоров, контрактов, писем, запросов и иных видов документов);

согласование выделения земельных участков под строительство, изменение целевого назначения, оформление прав на земельные участки;

представление интересов заказчика во всех государственных, административных, налоговых органах и организациях;

защита прав инвесторов (заказчиков) в судебном порядке;

разработка модели ведения бухгалтерского и налогового учета, направленных на оптимизацию налоговых платежей;

разработка и внедрение налогоосберегающих схем, включая разработку оптимального документооборота.

Юридический консалтинг - это юридические услуги при решении самых разнообразных стратегических проблем и оказание всесторонних консультаций по вопросам применения законодательства в конкретных ситуациях, а именно: консультации по действующему законодательству, анализ и разработка договоров и сопутствующих документов, иные консультации по трудовому и гражданскому праву, анализ и разработка учредительных документов, консультирование по вопросам эмиссии ценных бумаг, консультирование по вопросам банкротства и ликвидации, правовая оценка хозяйственных схем, деловая переписка и претензионная работа;

выявление юридических нарушений и др.

Риск консалтинг – консультации по управлению риском в бизнесе.

Риск консалтинг поможет создать систему эффективного менеджмента, направленную на достижение стратегических целей и создание конкурентных преимуществ.

Важным элементом риска является наличие вероятности отклонения от выбранной цели. При этом возможны отклонения как отрицательного, так и положительного свойства.

В процессе своей деятельности предприниматели сталкиваются с совокупностью различных видов рисков, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, по способу их анализа и методам их описания.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на деятельность предпринимателя. Эти обстоятельства затрудняют принятие

решений по оптимизации риска и требуют углубленного анализа состава конкретных рисков, а также причин и факторов их возникновения.

Стратегический консалтинг фокусируется на решении таких проблем, как:

Оптимизация организационной структуры и ключевых бизнес-процессов предприятия с учетом стратегических приоритетов.

Разработка стратегии развития бизнеса, обеспечивающей рост и лидерство в конкурентной борьбе посредством рационального использования материальных, интеллектуальных и финансовых ресурсов компании.

Постановка задач для структурных подразделений, взаимодействие внутри компании для достижения поставленных целей.

Стратегический консалтинг также включает: оценку положения компании на рынке; определение маркетинговой стратегии компании; экономическое планирование и бюджетирование; финансовый менеджмент; стратегическое планирование управления персоналом компании; выявление источников внутреннего и внешнего сопротивления стратегии компании.

Операционный консалтинг – это комплекс консультационных услуг, позволяющих решить проблемы управления, сделать компанию скоординированной, гибкой и управляемой, найти внутренние резервы для роста и сфокусировать их на достижение поставленных целей.

К области операционного консалтинга относятся вопросы, связанные с системой управления предприятием, организационной структурой, бизнес-процессами, организационно-методическими документами и регламентами, управлением персоналом и менеджментом качества.

Задачи операционного консалтинга: разработка бизнес-плана и технических заданий на мероприятия по реорганизации; автоматизация документооборота, электронное делопроизводство; внедрение системы бизнес-планирования и бюджетирования; обеспечение безопасности бизнес-

процессов; организация обработки транзакций в реальном времени; организация учета и отчетности; управление взаимоотношений с клиентами;

организация работы удаленных подразделений; внедрение системы эффективной мотивации персонала; проведение целевых маркетинговых исследований; организация PR и рекламных кампаний; оптимизация поставок и логистики; оценка эффективности проведенной реорганизации и др.

ИТ консалтинг способствует тому, чтобы информационная система компании отвечала требованиям бизнеса, поддерживала весь спектр задач управленческого цикла и обеспечивала внутреннюю эффективность и конкурентоспособность компании, как в текущий момент, так и в перспективе.

Информационные технологии определяют эффективность управления, делая бизнес прозрачным и управляемым. Основные направления ИТ-консалтинга: аудит информационных систем; разработка ИТ-стратегии, формирование требований к ИТ.

Маркетинг консалтинг включает в себя консультирование по общим вопросам маркетинга, анализ рыночных возможностей компании-клиента и угроз со стороны рынка (SWOT-анализ), анализ рынка предложения (конкурентов), анализ рынка спроса (потребителей), ревизия системы маркетинга фирмы, разработка стратегических маркетинговых решений, разработка нового (или оптимизация существующего) маркетингового плана компании, разработка новой (или оптимизация существующей) рекламной политики, разработка плана организационных мероприятий, необходимых для повышения сбыта. [21;с.114]

Основная цель организационного консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника. Организационный консалтинг включает в себя следующие виды

деятельности: оценка эффективности системы управления, включая процедуры планирования, учета и контроля; формирование резерва управленческих кадров; развитие кадровой службы в организации; разработка корпоративной философии; систему внутрикорпоративного обучения менеджеров; внедрение новых форм корпоративной культуры; модернизация производственного и организационного поведения; составление рекомендаций по повышению эффективности менеджмента компании; выявление нарушений в функционировании компании; разработка комплекса мероприятий по оптимизации организационной структуры с привлечением к работе ключевых сотрудников компании и др.

Консалтинг в сфере логистики – это создание эффективных логистических решений и сочетание новых решений с передовыми технологиями.

Основные направления консалтинга в области логистики:

проектирование логистической системы компании, включая выбор логистической технологии и поддерживающего информационного обеспечения - для организаций различных отраслей и организационно-правовых форм;

организационно-управленческие решения в логистике;

проектирование складов, разработка и внедрение логистического процесса на складе;

управление закупками (снабжением) - процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия;

управление запасами;

управление складированием и грузопереработкой; разработка элементов системы складирования и организация логистического процесса на складе;

управление доставкой товаров (транспортные аспекты логистики товаропроизводителей). Определение необходимых видов транспортных

средств, оптимизация маршрутов доставки, организация единства транспортно-складского процесса, создание транспортных схем и др.;

формирование эффективной системы распределения. Это часть общей логистической системы, обеспечивающая рационализацию процесса продвижения продукции к потребителю;

организация деятельности комплексных логистических посредников с широким ассортиментом (набором функций), а также специализированных логистических посредников, поддерживающих функции: складирование и грузопереработка; транспортировка и экспедирование грузов (в том числе - интермодальные, мультимодальные, терминальные перевозки); страхование; таможенное обеспечение товародвижения; финансово-кредитное обслуживание процессов товародвижения; информационное обеспечение товародвижения; интегрированная дистрибуция; информационная поддержка логистических процессов; формирование стандартов логистического обслуживания для различных сегментов целевого рынка компании. [23;с.212]

Вывод: Консалтинг – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах.

Консалтинговая компания- это компания, оказывающая помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций.

Виды консалтинговых компаний: аудиторские компании; инвестиционно-консалтинговые компании, инженерно-консалтинговые компании, консалтинговые компании в недвижимости, консалтинговые компании по управлению персоналом, консалтинговые строительные компании, юридические компании.

Основные виды консалтинга: аудит консалтинг, бизнес консалтинг, менеджмент консалтинг, кадровый, финансовый, инвестиционный,

юридический, стратегический, операционный, риск консалтинг, консалтинг недвижимости, ИТ консалтинг, маркетинг консалтинг и консалтинг в сфере логистики. Каждый из видов консалтинга имеет свои цели и задачи и способствует совершенствованию любой организации в определенном направлении.

2 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ КОНСАЛТИНГА И ИХ ХАРАКТЕРИТИКА

2.1 Понятие методов консалтинга и их классификация

Существует множество подходов к классификации методов решения консалтинговых услуг. Наиболее распространенным подходом к классификации является выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики, методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. Это привело к необходимости классификации методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

- на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

- универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности. [20]

Специфика применения и классификации методов консультирования в значительной степени в настоящее время определяется переходом консультационной деятельности на новый этап, получивший название «интегративный консалтинг». Характерной особенностью решения клиентских проблем становится их комплексный характер, требующий, в свою очередь, адекватных методов решения.

Остановимся на некоторых из методов, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое распространение: бенчмаркинг, аутсорсинг, коучинг, всеобщее управление качеством, концепция "Шесть сигм" и реинжиниринг бизнес-процессов.

Рассмотрим основные методы консалтинговой деятельности.

Бенчмаркинг-(англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности. Выделяют: конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов; функциональный бенчмаркинг — сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов; общий бенчмаркинг — анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях; внутренний бенчмаркинг — сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

При проведении бенчмаркинга можно выделить этапы: определение объекта бенчмаркинга; выбор партнера по бенчмаркингу; поиск информации, анализ, внедрение. [15;с.138]

Бенчмаркинг — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в

других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Недостатки: трудность получения объективных показателей из-за закрытости компаний, в том числе собственной. Существующие системы финансового и налогового учёта не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным направлениям деятельности.

Аутсорсинг — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования.

Коучинг — метод «индивидуального тренинга», отличается от группового тренинга тем, что тренер работает с клиентом индивидуально. Современный коучинг чаще всего осуществляется с применением методов нейролингвистического программирования (НЛП), поэтому обучение и сертификацию коучей (индивидуальных тренеров) проводят как правило авторы НЛП и тренеры НЛП международной категории. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе. [5;с.21]

Существует множество определений коучинга, из наиболее известных:

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.

Коучинг — это процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности клиента.

Коучинг — это длящиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни. [4;с.34]

Четыре базовых этапа коучинга: постановка цели, проверка реальности, выстраивание путей достижения и, собственно, достижение (он ещё именуется этапом воли).

Отличие коучинга от всех видов консультирования — ставка на реализацию потенциала самого клиента.

Рассмотрим виды коучинга.

По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Карьерный коучинг в последнее время называют карьерное консультирование, включающее в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т. п., связанные вопросы.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам коучинга различаются индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг.

По формату — очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг)

Важно понимать что данные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения клиентов. [4;43]

2.2 Всеобщее управление качеством и концепция "Шесть сигм"

Рассмотрим еще два современных метода консалтинговой деятельности.

Всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика продукции и услуг. TQM определяется как сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике, основывающийся на фактах, управляемый командный процесс. TQM направлен на планомерное достижение стратегической цели организации через непрерывное улучшение работы. Принципы TQM также известны как «всеобщее улучшение качества», «качество мирового уровня», «непрерывное улучшение качества», «всеобщее качество услуг» и «всеобщее качество управления». [11;с.129]

Слово «всеобщее» в понятии «Всеобщее управление качеством» означает, что в данный процесс должен вовлекаться каждый сотрудник организации, слово «качество» означает заботу об удовлетворении потребностей клиента, и слово «управление» относится к сотрудникам и процессам, необходимым для достижения определенного уровня качества.

Всеобщее управление качеством — это не программа; это систематический, интегрированный и организованный стиль работы, направленный на непрерывное ее улучшение. Это не управленческая прихоть; это проверенный временем стиль управления, успешно десятилетиями используемый компаниями по всему миру.

Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

Существует 5 смертельных болезней, которые должны быть ликвидированы в организации для успешной реализации TQM. Если не ликвидировать эти 5 смертельных болезней, они могут не только воспрепятствовать применению TQM, но и постепенно уничтожить организацию. Вот эти 5 смертельных болезней:

1. Управление только главной линией.

Организация, которая заботится только о главной линии развития и управляет исключительно цифрами, обречена на провал. Управление — это тяжелая работа; менеджер, который полагается только на цифры, упрощает свою задачу. Менеджеры должны знать процесс, быть вовлечены в него, понимать источники возникновения проблем и давать примеры их решения своим подчиненным.

2. Оценка деятельности на основе системы количественных показателей.

Оценка, использующая систему количественных показателей, отчеты, рейтинги или ежегодные обзоры достижений, иногда приводит к классификации, вынужденным квотам и другим ранжирам, вызывающим нездоровую конкуренцию, нарушающим командную работу в пределах организации. Вместо использования таких систем, менеджерам следует лично комментировать индивидуальную работу сотрудников, чтобы помочь им улучшить ее.

3. Акцент на получении краткосрочных выгод. Если работник в прошлом имел опыт получения быстрых прибылей, он будет стараться и дальше работать в этом же ключе. Руководство же должно убедить сотрудников, что организации следует отдать предпочтение длительному и стабильному росту и совершенствованию, а не краткосрочным выгодам.

4.Отсутствие стратегии. Если в организации нет никакой последовательности реализуемых целей, работники организации будут чувствовать неуверенность в возможности своего постоянного профессионального и карьерного роста. Организация должна иметь постоянно реализуемый стратегический план, в котором должно быть уделено место и вопросам повышения качества.

5.Текучка кадров. Если в организации наблюдается высокая текучесть кадров, это указывает на серьезные проблемы. Ликвидация первых 4 смертельных болезней может помочь преодолеть и эту. Руководство должно принять меры, чтобы работники почувствовали себя важной частью не отчужденной организации, а единой команды.

Метод «Шесть сигм» — высокотехнологичная методика точной настройки бизнес-процессов, применяемая с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности.

Метод основывается на шести базовых принципах: искренний интерес к клиенту, управление на основе данных и фактов, ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса, проактивное (упреждающее) управление, сотрудничество без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров), стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам.

При реализации проектов по методике используется последовательность этапов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control — выявить, измерить, проанализировать, усовершенствовать, проконтролировать): 1.Определение целей проекта и запросов потребителей (внутренних и внешних); 2.Измерение процесса, чтобы определить текущее выполнение; 3.Анализ и определение коренных причин дефектов; 4.Улучшение процесса, сокращая дефекты; 5.Контроль дальнейшего протекания процесса. [7;с.213]

Вывод: Методы консалтинговой деятельности, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое

распространение: бенчмаркинг, аутсорсинг, коучинг, всеобщее управление качеством, концепция "Шесть сигм" и реинжиниринг бизнес-процессов.

Бенчмаркинг — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.

Аутсорсинг — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования.

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.

Всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика продукции и услуг.

Метод «Шесть сигм» — высокотехнологичная методика точной настройки бизнес-процессов, применяемая с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности.

3 РЕИНЖИНИРИНГ КАК МЕТОД КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Сущность реинжиниринга и его этапы

Реинжиниринг — это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы роста. [9]

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать полноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. [21;с.264]

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности

компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы роста (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер). [16;с.237]

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс».

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

почему компания делает то, что она делает?

почему компания делает это таким способом?

какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную

маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Ключевое слово «процесс», как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству.

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Особо следует отметить роль информационных технологий (ИТ) и реинжиниринге, так как перепроектирование деловых процессов становится возможным, как правило, благодаря этим технологиям. Основная ошибка большинства компаний в том, что они рассматривают ИТ через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: как использовать новые технологии, чтобы улучшить то, что мы сейчас делаем?

Реинжиниринг — это внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых полей. Необходима ориентация на постоянно эволюционирующие услуги, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей. Поэтому необходима разработка стратегии ИТ как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-технологические ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства компании.

Применяя ИТ для создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества, требуется:

- встроить достигнутые преимущества в бизнес и продолжать работать над новыми «прорывными» решениями;

- распространить уже имеющиеся достижения на весь бизнес;

- использовать позитивный опыт и достижения других компаний.

Во многих компаниях для решения этих задач 25—50% вложений направляются на прикладное программное обеспечение. Стратегическая цель ИТ — способствовать менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и увеличивать конкурентное преимущество.

Рассмотрим принципы перепроектирования бизнес-процессов.

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенное требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие

принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удастся свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех

входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи. [27; с.119]

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно.

8. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

10. Рационализация связей «компания — заказчик». Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна.

Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

3.2 Факторы риска процесса реинжиниринга

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

3. Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходим время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения. Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов,— менеджеры среднего уровня. Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

- «тигры» — молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в проекте по реинжинирингу с энтузиазмом, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;

- «ослы» — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;

- «акулы» — сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании; они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни компании. [24; с.236]

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка — соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности и осязание результаты.

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Рассмотрим типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

Риск реинжиниринга достаточно велик, однако причины неудач заключаются не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения. Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, т.е. участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат. Иными словами, величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок.

При проведении реинжиниринга встречаются следующие характерные ошибки.

1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. Это наиболее грубая ошибка, хотя довольно распространенная. Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют. Однако, потерпев неудачи с другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь. Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.

2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры,

заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.

3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждения. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой. Компании с короткой историей существования обычно свято чтут необходимость гарантировать ежеквартальные результаты, поэтому эти компании могут посчитать преобразования, связанные с реинжинирингом, весьма рискованными.

4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех

становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. По сути, даже положительный опыт не мотивирует руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников, обеспечению условий комфортной работы персонала в новых условиях. Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения.

5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации. Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, но могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровня по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета того или иного менеджера среднего уровня. Менеджеры среднего уровня обычно много вкладывают в существующий способ выполнения процесса, и их будущее, вызванное перестройкой процесса, может оказаться неочевидным. По этим причинам

менеджеры среднего и нижнего уровня могут не только не способствовать реинжинирингу, но и препятствовать ему.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения. Наиболее важный компонент этих инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению. [23; с.211]

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проекта на проект.

7. Планирование момента начала мотивации. Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и

исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника. Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.

8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отступает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, так как противодействие — это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач реинжиниринга. Но это заблуждение — первопричиной неудач является не реинжиниринг, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.

Проведение реинжиниринга создает определенное напряжение в атмосфере компании, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбивы с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

Компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха.

Вывод: Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы роста.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

- компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;

- компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

- компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;
3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;
4. Внедрение проекта нового бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы:

Определена сущность и уточнено содержание консалтинга, под которым понимается возмездная, независимая и объективная профессиональная услуга специальных компаний и физических лиц, предоставляемая заказчику в различных областях деятельности, с целью выявления проблем и разработки рекомендаций по их решению.

Рассмотрена классификация направлений консалтинговой деятельности которая подразделяет их на группы в зависимости от того на повышение эффективности каких функций обслуживаемых предприятий они направлены.

Установлена сущность эффекта консалтинговой деятельности, под которым понимается величина отдачи от вложенных средств на ее проведение, измеряемая как в денежном выражении, так и в виде совершенствования систем планирования, учета и внутреннего контроля на предприятиях и в организациях являющихся заказчиками консалтинговой фирмы.

Консалтинговая компания- это компания, оказывающая помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций.

Виды консалтинговых компаний: аудиторские компании; инвестиционно-консалтинговые компании, инженерно-консалтинговые компании, консалтинговые компании в недвижимости, консалтинговые компании по управлению персоналом, консалтинговые строительные компании, юридические компании.

Основные виды консалтинга: аудит консалтинг, бизнес консалтинг, менеджмент консалтинг, кадровый, финансовый, инвестиционный, юридический, стратегический, операционный, риск консалтинг, консалтинг

недвижимости, ИТ консалтинг, маркетинг консалтинг и консалтинг в сфере логистики.

Каждый из видов консалтинга имеет свои цели и задачи и способствует совершенствованию любой организации в определенном направлении.

Существует множество подходов к классификации методов решения консалтинговых услуг. Наиболее распространенным подходом к классификации является выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики, методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. Это привело к необходимости классификации методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

- на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

- универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

Методы, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое распространение: бенчмаркинг, аутсорсинг, коучинг, всеобщее управление качеством, концепция "Шесть сигм" и реинжиниринг бизнес-процессов.

Бенчмаркинг — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы,

производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.

Аутсорсинг — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования.

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.

Всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика продукции и услуг.

Слово «всеобщее» в понятии «Всеобщее управление качеством» означает, что в данный процесс должен вовлекаться каждый сотрудник организации, слово «качество» означает заботу об удовлетворении потребностей клиента, и слово «управление» относится к сотрудникам и процессам, необходимым для достижения определенного уровня качества.

Метод «Шесть сигм» — высокотехнологичная методика точной настройки бизнес-процессов, применяемая с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы роста.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Существует множество примеров успешного проведения реинжиниринга. Компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха. Выигрыш от успешного осуществления реинжиниринга — это не только ярчайшее событие в жизни компании, но и значимое событие для страны, если учитывать огромное влияние, которое окажет на экономику перестройка важнейших компаний, организаций, акционерных обществ и банков, а для России — и финансово-промышленных групп, и собственных монополий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2007. — 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 2009. — 416 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 2006. — 326 с.
4. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. EMDR в коучинге: WingWave - как взмах крыла бабочки — СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. — С. 160.
5. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей — СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. — С. 160.
6. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу: Перевод с англ. М.: Диалектика, 2008г.
7. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009г.
8. Боброва И.И., Зимина В.А. Консалтинг в стиле гольф. М.: ООО «Вершина», 2007.
9. Бычков В.П., Бухонова Н.М., Лобачев П.Ф. Оценка эффективности организации консалтинговой деятельности в сфере производства // Организатор производства. Теоретический и научно-практический журнал, 2005. № 5.
10. Бутова Т.В. Управленческий консалтинг: Учебно-практическое пособие. М.: ТЕИС, 2009г.
11. Гончаров М.И., Лемзяков М.А., Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика). М.: Экономика, 2010г.

12. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. М.: Добрая Книга, 2007 – 288 с.
13. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М.С. Иванов, М.В. Фербер. М.: Альпина Паблишер, 2003г.
14. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г.
15. Лезмяков Г.А. Консалтинговые услуги в антикризисном управлении: Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007г.
16. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2009г.
17. Маринко Г.И., Бутова Т.В. Управленческий консалтинг: учебно-практическое пособие. М.: ТЕИС, 2004г.
18. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: Инфра-М, 2009. — 480 с.
19. Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 2010г.
20. Потемкин И. Развитие управленческого консалтинга в России: динамика, проблемы, перспективы. // Вестник ассоциации менеджеров. 2004г, №8.
21. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2007г.
22. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России. М., 2006г.
23. Ткаченко А.А. Консалтинг в совершенствовании управления деятельностью промышленных структур, М: РГБ, 2008г.
24. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: Перевод с английского. М.: ДИС, 2007г.
25. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Под ред. Милана Кубра: пер. с англ., научн. редактор Гладышев А.А. М.: Планум, 2008г.
26. Управленческое консультирование: в 2-х т. Т1./ Под ред. М. Кубра: Пер. с англ. М.: СП «Интерэксперт», 2007г.

27. Уткин Э.А. Консалтинг. М: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»,
изд-во «ЭКМОС», 2008г.