Использование консалтинга в стратегическом управлении организации

Содержание

Введение

Эссе

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

В деятельности любой организации рано или поздно начинаются проблемы. Как правило, проблемы возникают при интенсивном росте или, наоборот, стагнации организации, смене рынка и, как правило, сопровождаются бурными эмоциями, особенно, если дело касается сокращения персонала. В такие периоды владельцам компании и/или её руководителям необходим "доктор", который мог бы, оставаясь вне организации и её внутренних, частных интересов, непредвзято оценить текущее состояние компании и указать на причины кризиса.

Уже является общепризнанным тот факт, что компания - это живой организм и, следовательно, её лечение, как и лечение человека, нельзя доверять людям, не имеющим соответствующей подготовки и реальной практики работы.

Чаще всего любой вид консалтинговых услуг начинается с оценки текущего состояния дел в фирме, вникания в суть процессов происходящих в ней и ознакомления с имеющимися проблемами и взглядами на неё всех заинтересованных сторон. Понимание того факта, что все стороны делового процесса (владельцы компании, менеджеры, сотрудники, кредиторы, дебиторы, местная администрация и т.д.) имеют свои, часто несовпадающие, интересы является залогом успеха при выходе из кризисной ситуации.

Итак, консалтинг - это детальный анализ ситуации в делах предприятия или фирмы, разработка эффективных рекомендаций по коррекции дальнейших действий для повышения финансовой и управленческой эффективности работы компании. Консалтинговые услуги позволяют посмотреть на ситуацию на предприятии со стороны и более взвешенно и объективно оценить ее, что в конечном итоге дает возможность по разработке эффективных мер, открывает новые возможности.

Именно это определяет актуальность данного исследования.

Объект исследования – процесс стратегического управления организации.

Предмет исследования - использование консалтинга в стратегическом управлении организации.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей использования в стратегическом управлении организации.

# Эссе

Прежде всего, что такое консалтинг? Консалтинга - это консультации сторонних специалистов или организаций по любым вопросам, связанным с ведением бизнеса. Если говорить боле обыденным языком, это личное мнения специалиста или группы специалистов компании, производящей консалтинг, по какому либо вопросу интересующего заказчика [3].

Результаты консалтинга могут быть предоставлены в виде официального ответа, на который заказчик может ссылаться в отношениях с поставщиками, партнерами, налоговой инспекцией и другими организациями. Все выводы, сделанные во время консультации, обязательно должны содержать ссылки на сложившуюся деловую практику делового оборота и действующие нормативные акты.

В науке выделяется три основных вида консалтинговых услуг [2]:

1. Юридические консультации (юридические консультации могут быть даны как по отдельным интересующим заказчика вопросам, так и по ситуации в организации в целом). Юридический консалтинговые услуги позволяют решить текущие проблемы и избежать появления новых. В условиях часто меняющегося российского законодательства постоянный контроль и своевременная реакция на изменения позволяет не только сберегать средства, но и правильно строить дальнейшую стратегию развития. Кроме информационной юридической поддержки, консультанты оказывают помощь в регистрации новых и продаже функционирующих компаний, оптимизации договорной политики предприятия и разработке внутренних документов организаций.

2. Налоговое планирование (как правило, в данном направлении консультации даются относительно организации системы налогообложения и минимализации налоговых выплат). Налоговые консалтинговые услуги позволяют осуществлять деятельность компании с учетом требований законодательства о налогах и сборах, предотвращать или своевременно устранять нарушения, связанные с неправильным исчислением, несвоевременной уплатой налогов. Налоговое консультирование также включает в себя планирование и оптимизацию налоговой политики организации, судебную защиту по налоговым спорам, практические рекомендации по устранению негативных последствий выявленных нарушений, разработку проектов построения системы налогообложения организации и составление системы управленческих мер, направленных на создание постоянно действующей системы налогового планирования.

Также в данном виде можно выделить бухгалтерские консалтинговые услуги. Они подразумевают информационно-консультационную поддержку деятельности бухгалтерии, требующуюся всем предприятиям, внешний и внутренний финансово-экономический анализ деятельности организации, оптимизацию документооборота. Также консультанты помогают поставить, вести или, при необходимости, восстановить бухгалтерский учет компании, разработать методологию его ведения и закрепить все разработки в автоматизированном виде в программах "1С".

3. Бизнес-планирование (современные консалтинговые фирмы составляют бизнес планы развития предприятий по международным стандартам).

Более часто данное направление касается управленческих вопросов. Управленческие консалтинговые помогают выявить слабые стороны ведения бизнеса, вовремя скорректировать курс развития и направить работу компании в правильное русло. В процессе консультирования определяется необходимость реформирования структуры предприятия, причины отставания или застоя, формулируются цели антикризисных преобразований. Преуспевающим компаниям управленческий консалтинг позволяет решать более масштабные задачи и достигать новых уровней развития путем разработки бизнес-планов инвестиционных и коммерческих проектов и организации системы текущего финансово-экономического планирования.

Здесь обычно выделяют два направления [9]:

* Финансовый консалтинг - это комплекс услуг для компании, благодаря которым выстраивается эффективная и надежная система финансового управления.
* Управленческий консалтинг - это комплекс услуг, предоставляемый топ-менеджерам в области стратегического планирования, а так же работающих в сферах финансового, хозяйственного, инвестиционного и т.п. управления, который помогает оптимизировать и повысить эффективность работы компании.

Зададимся следующим вопросом: что ждут потребители от консалтинговой компании?

Консалтинговая компания как считают большинство потребителей, должна предоставлять клиентам следующие услуги.

1. Исследование рынка.

2. Разработка на основе результатов исследования вариантов стратегического развития компании, сравнение сильных и слабых сторон представленных вариантов.

3. Расчёт суммы необходимых для развития компании вложений, поиск инвесторов

4. Реализация разработанных стратегий

5. Разработка корпоративных информационных систем

6. Сравнение технических возможностей различных продуктов

7. Проведение экспертизы проектов, предлагаемых клиенту третьей стороной

8. Юридический и финансовый консалтинг, аудит.

9. Реинжиринг бизнес-процессов

Эффективное управление бизнесом зависит от получения своевременной и корректной информации о деятельности компании. Однако управление бизнесом это не только решение организационных вопросов. Стратегическое управление и управление финансами являются важнейшими и неотъемлемыми процессами любой успешной компании. Эффективное управление бизнесом невозможно без установления понятных и достижимых стратегических целей организации, каждодневного оперативного контроля за всеми бизнес-процессами предприятия. Бизнес консалтинг включает в себя управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, ИТ консалтинг и другие консалтинговые услуги направленные на эффективное управление бизнесом компаний наших клиентов.

Консалтинг по управлению может быть представлен, как профессиональный сервис, или как метод предоставления советов, инструментов и помощи в процессах управления изменениями. Итак, попробуем разобраться, какой вклад вносит внешний консультант в решение проблем бизнеса, которые связаны со стратегическим управлением организации.

Менеджеры обращаются к консультантам, когда чувствуют, что им необходима помощь, и что именно консультанты будут самым подходящими источниками этой помощи.

Что же может быть целью использования консультанта? Если организация в основном сосредоточена на себе (взгляд "вовнутрь" - замкнутый тип организации), но, вместе с тем, вынуждена следить за изменениями, происходящими во внешней среде (взгляд "во внешнюю среду" - открытый тип организации), тогда цель привлечения консультантов может быть следующей [1]:

* Достижение стратегических целей организации
* Реализация проектов гармонизации деятельности
* Решение проблем менеджмента и бизнеса
* Воплощение изменений
* Поиски новых возможностей
* Обучение менеджеров процессам управления изменениями

Проблемы компании, связанные с достижением конкурентного преимущества, могут быть решены с помощью конкурентной стратегии, стратегического планирования и прогнозирования на предприятии. Так оптимизация бизнес-процессов может повлиять не только на увеличение объемов продаж, но и на повышение эффективности в управлении персоналом организации (предприятия).

Для достижения максимального эффекта необходимо разработать технику – маркетинговую стратегию предприятия, ориентированную на повышение активных продаж (как привлечь новых клиентов, как продавать), а также не обходим правильный менеджмент (управление), как стратегический, так и инновационный менеджмент.

Это правомочно для всех организаций: как для успешных, так и для новичков в бизнесе. То, что вчера было успехом, сегодня может стать причиной тормоза компании.

Для успеха любой компании необходим синтез **организации, людей и целей**. Именно на это, прежде всего направлен консалтинг.

Теоретически, действия сотрудников консалтинговых фирм направлены на создание организаций, где гармонично сочетаются [11]:

* ожидания владельцев, топ-менеджмента, персонала, клиентов и других заинтересованных сторон
* стратегический замысел и воплощенные результаты
* стратегия управления и организационное устройство
* идеология компании и реальное поведение сотрудников

Для этого консультанты проводят следующие виды работ:

* Диагностика (исследование) существующей бизнес модели
* Бизнес-практикумы по выработке командных управленческих решений
* Коучинг-сессии для руководителей
* Сопровождение рабочих групп по разработке и проведению изменений

Однако, основной проблемой во взаимодействии "консультант - предприниматель" остается низкая информированность предпринимателей о возможностях, которые ему дает система поддержки бизнеса, в том числе и консультационной поддержки.

На старте реформ регулирование предпринимательской деятельностью ограничивалось одним законом "О кооперации". Сейчас этому посвящены уже десятки новых законов. Изменилось и усложнилось налоговое законодательство. И беда не только в том, что законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, стало много, а и в том, что они очень часто противоречат один другому. Нечеткие формулировки, которыми они грешат, дают возможность разноречивого толкования. Это делает особенно актуальным доступность для каждого предпринимателя консалтинговых услуг.

И чем дальше, тем больше предприниматели нуждаются в таких услугах. К тому же законодатель не дает "расслабиться" - только по бухучету выходит такое количество документов, в котором даже специалисту сложно разобраться [2]. Тем более что деятельность хозяйствующих субъектов во всех своих проявлениях регулируется различными отраслями права - гражданского, налогового, административного, таможенного, земельного. Предприниматель постоянно сталкивается с ситуациями, когда требуются самые разные консультации. Если, допустим, встает вопрос о том, правильно ли начислены налоги, нужно знать бухучет как таковой. Только уяснив, каким образом проведена хозяйственная операция, можно понять, правильно ли начислен налог. А если речь идет о недвижимости, базовым становится вопрос оценочной деятельности. Предпринимателю нужен пакет услуг в комплексе. К примеру, его не интересует договор как просто договор, а бухгалтерская проводка как проводка. Его в конечном итоге интересуют деньги. И все, что связано с этими деньгами, базируется на фундаменте законодательных актов. А проблема как раз в том, чтобы оказывать комплексные услуги. Причем, начинающим предпринимателям нужны иные услуги, чем крепко стоящим на ногах. Начинающие обращаются к услугам достаточно простым, а уже состоявшийся предприниматель готов платить больше за эксклюзивную информацию, правда, у него более высокие требования к качеству консалтинга.

В большинстве случаев заказчик консалтинговых услуг хочет видеть на выходе финансовое обоснование того, что предлагает консультант после проведения изысканий. То есть, в большинстве случаев, заказчику требуется бизнес-план проекта. Все прочие работы: маркетинговые исследования, разработка концепции и прочее, – составные части для формирования финансово-экономической модели бизнес-плана реализации проекта.

Однако, в настоящее время, когда мы находимся в ситуации общемирового экономического кризиса, усилия компаний направлены на выживание и минимальное развитие. Это то, что называют антикризисным управлением, которое кардинально отличается от управления в условиях стабильности или роста рынков. Основная трудность для компаний заключается в том, что в очень сжатые сроки, нужно очень оперативно принимать оптимальные решения. Справиться с этой задачей без посторонней помощи руководителю, погруженному в оперативное управление, зачастую может быть достаточно проблематично. В такой ситуации нужно использовать потенциал, опыт и профессионализм консалтинговой компании для быстрого повышения внутренней эффективности бизнеса [4].

По сути, экономический кризис - очень мощный мотив, который заставляет компании обратить внимание на самих себя и начать действовать. В условиях кризиса просто необходимо провести мероприятия по повышению внутренней эффективности, по оптимизации деятельности - все то, до чего в "мирное" время руки не доходили. Когда рынки развивались и бурно росли, иногда оставалась незамеченной низкая эффективность, например, отсутствие рентабельности некоторых направлений бизнеса, продуктовых линий или региональных офисов. С точки зрения рыночных тенденций было позволительно уделять больше внимания внешнему росту, чем внутренней эффективности. А в условиях кризиса без концентрации внимания на внутренних проблемах предприятия просто не выжить.

Проблемы и задачи, существующие в разных компаниях, во многом схожи. Это управление затратами. Это более качественное управление денежными потоками на предприятии - не просто движение денежных средств по счетам, а управление всеми элементами системы Total Cash Management. Это, однозначно, более тщательный подход к анализу клиентов, выбор сегментов, где у предприятия есть наибольшие конкурентные преимущества и усиление своих позиций именно в работе с этими клиентами. Это пересмотр ассортиментной политики, опять же с целью повышения эффективности в управлении товарными запасами. Это однозначно переход в работе коммерческой службы от "ответов на запросы" на работу по активным продажам, ведь продажи самый главный фактор, влияющий на денежный поток. При этом речь идет не о маниакальном давлении на клиентов, а о необходимости качественного изменения работы отдела продаж [7].

Это основные, но далеко не все случаи, когда стоит обращаться к консалтинговым компаниям, и они, используя свой опыт, позволят в сжатые сроки решить задачи в этих областях. При этом важно понимать, что все подразделения бизнеса тесно взаимосвязаны. Корни различных проблем могут находиться на стыке взаимодействия нескольких подразделений. Поэтому с точки зрения бизнеса, лучше приглашать не узконаправленных консультантов (например, только в области финансов), а консультантов или консалтинговые компании, которые охватывают всю систему управления предприятием - финансы, продажи, маркетинг, общее управление и др.

Консалтинговый проект всегда начинается со знакомства и с первой встречи (или нескольких встреч). На этом этапе изучается информация о потенциальном клиенте, консультант составляет первое впечатление о том, как работает, чем живет клиент. Эта первая встреча всегда необходима для знакомства, для нахождения общего языка в понимании тех проблем, которые существуют у заказчика. Самое главное на начальном этапе - определиться с терминологией и определить существующую у компании-заказчика потребность. Это необходимо для того, чтобы не угадывать мысли друг друга, не спорить, а постараться перейти на общий язык, совместными усилиями обсуждать и решать существующие проблемы.

Здесь внешний консультант помогает определить подходы организации к изменениям, т.е. выявить и конкретизировать типы намечаемых изменений (адаптация, реконструкция, эволюция, революция). Подходы к изменениям могут быть "сверху - вниз" или "снизу-вверх", или планируемые против возникающих изменений. Традиционный менеджмент, который еще не приучен к "точной настройке" процесса изменений, просто склоняется к использованию административного ресурса, т.е. власти в процессе изменений. Но более пристальный взгляд на особенности изменений (их масштаб) позволяет с самого начала выбрать правильные подходы, что, в конечном счете, определяет успех проектов крупных изменений. Итак, первый фактор вклада консультанта – точная настройка подходов организации к изменениям. Причем, роль консультанта в этом случае – передача знаний о процессах изменений или обучение инициативной группы менеджеров организации.

Дальнейшие шаги зависят от размеров предприятия и от масштабов проблем. Если на этом этапе видна четкая проблема с выясненными причинами, тогда можно сразу приступать к формированию программы изменений. Но в 90% случаев для того, чтобы четко сформулировать задачу, определить подробные шаги разработки и внедрения, определиться со сроками и с исполнителями необходим тщательный этап диагностики. На этом этапе торопиться нельзя, и это заказчику важно понять. Надо потратить необходимое время - как правило, от 1-й недели до 1,5 месяцев - на исследование, изучение причин, которые привели к возникновению той или иной проблемы. Очень часто оказывается, что та проблема, с которой обращается клиент, является на самом деле следствием причины, которая лежит глубже [6]. Например, описание бизнес процессов в области логистики, финансов или взаимодействия между подразделениями, не всегда является первоочередным, потому что первоначально необходимо решить более важные вопросы, связанные со стратегией, с направлением развития компании на ближайшую перспективу, с приоритетными продуктовыми направлениями, с развитием или закрытием некоторых территориальных подразделений.

Этап диагностики просто необходим в подавляющем большинстве случаев, чтобы корректно определить причины проблем и предоставить какие-либо рекомендации.

После того как закончен первый этап, проведена диагностика ситуации в компании, есть возможность переходить к дальнейшим действиям. Результатом диагностики является, во-первых, отчет и презентация этого отчета руководству компании. В ходе презентации могут быть предоставлены выводы и рекомендации, указаны "узкие места" в системе управления компании в целом, предложена приблизительная программа действий, которые необходимо предпринять. Также могут быть предоставлены некоторые рекомендации в самых узких и самых важных моментах.

Второе - это составление перечня работ на основной проект. Не секрет, что в процессе своего жизненного цикла, организация движется по траектории стационарного развития, может уходить в развитие, может попасть в "зону кризисного развития". Отсюда возникают проекты изменений, включая проекты решения проблем, проекты трансформации бизнеса, проекты корректирующих воздействий, проекты гармонизации деятельности. В итоге, компании должны реагировать на два типа вызовов: технологические вызовы (1); вызовы адаптации (2). И если с технологическими вызовами активно и успешно работают менеджеры операционного ядра, то вызовы адаптации должны обрабатывать уже менеджеры из отделов перспективного развития. Здесь уже требуется и знание законов перемен, и знакомство с широким набором инструментов диагностики текущего состояния организации.

Технологические вызовы хорошо отражаются в программах перспективного развития и чаще всего трактуются, как запланированные изменения. Но, если внешняя среда очень сильно изменяется, тогда подход "планируемые изменения" может и не работать? В этом случае теория управления изменениями выделяет такой аспект работы менеджеров и внешнего консультанта, как "ориентация организации к изменениям". Общий менеджмент редко ставит вопрос, а каким образом организация может быть вообще ориентирована к изменениям? Роль консультанта – отвечать на вопросы такого типа.

Определив наши подходы к изменениям, мы затем должны оценить и потребность организации в изменениях. Она может возникать внутри организации (взгляд "вовнутрь") или инициироваться изменениями во внешней среде (взгляд во "внешнюю среду"). К большинству крупных организаций (например, машиностроительные предприятия) до сих пор можно применить метафору "организация-машина". Менеджеры таких организаций (замкнутые системы - "взгляд вовнутрь") хорошо формулируют "технологические вызовы" или "вызовы-проблемы бизнеса", но, не имея надлежащих инструментов диагностики проблем, плохо формулируют цели проектов организационного развития.

В то же время, успех всей программы изменений в значительной степени определяется качеством исходного анализа текущего состояния организации. Критично, что потребность в изменениях возникает именно на основе результатов этого анализа, поэтому внешнего консультанта привлекают для проведения диагностики организации с применением широкого набора инструментов (гораздо более широкого, чем есть у организации).

Диагностику часто пропускают, но, в таком случае, ориентация организации к изменениям выглядит, больше как административный процесс, а не процесс управления изменениями. Консалтинг способен выполнить "более точную настройку", но уже в зоне определения потребностей организации в изменениях.

Итак, второй фактор вклада – более надежная ориентация организации к изменениям за счет:

* Диагностики текущего состояния (широкий набор инструментов)
* Анализа участников процесса изменений
* Анализ сил влияния (за и против изменений)
* Анализ миссии, целей стратегий бизнеса
* Анализ внешнего окружения
* Анализ критических факторов успеха в системе деятельности организации

Причем, и в этом случае также решается задача передачи знаний о процессах изменений или обучение инициативной группы менеджеров организации.

Консультант помогает менеджерам принять решение о том, как изменения будут организованы. При встречах с менеджерами часто можно услышать, что у нас есть программа, есть план мероприятий, но, на самом деле это всего лишь верхушка айсберга. В подводной части айсберга (основная масса) сосредоточено масса препятствий к успешному воплощению изменений. Консультанты, с помощью набора инструментов (и непосредственным участием команды менеджеров) рассматривают следующие аспекты [15]:

* Дизайн проекта изменений (инструмент "калейдоскоп изменений")
* Определяют архитектуру изменений (инструмент модель 7S – Мак-Кинси)
* Инструменты управления проектами
* Точка старта изменений в организации

Под архитектурой изменений мы подразумеваем тип вмешательства и место в организации, где мы его осуществляем - стратегии, персонал, опыт, способности, стиль управления, ценности, система, структура.

Особый акцент консультант делает на том, что проекты организационного развития должны планироваться и управляться, как проекты. Необходимость применения инструментов проектного менеджмента определяется на основе оценки комплексности и сложности систем, процессов, организационных структур и ролей.

Как правило, проектные методологии будут покрывать следующие области [14]:

* понимание мотивов для изменения организации (потребности в проекте)
* управление проектом изменений
* формирование организации проекта изменений
* управление выгодами и воплощение изменений
* экономическое обоснование проекта изменений
* идентификация и управление участниками проекта изменений
* коммуникации с участниками в процессе управления изменениями
* управление рисками проекта изменений
* управление проблемами проекта изменений
* планирование проекта и организация контроля продвижения задач
* временная и организационная координация участников проекта
* управление отчетами по программе изменений
* управление портфелем проектов организационного развития

А степень применения инструментов управления изменениями определяется типом изменений, суммой влияния изменений на людей в их ежедневной деятельности, а также организационными атрибутами, подобными культуре организации, истории прошлых изменений.

Очень важно также помочь определить роли участников в процессе изменений, а это могут быть [9]:

* команда проекта изменений
* окружение команды проекта изменений с уровня управления, которые задействованы в изменениях на 100%
* участники команды изменений, которые находятся в функциональных подразделениях
* внешние консультанты, которые работают с командой изменений в пределах организации
* сотрудники, которые имеют поручение, чтобы управлять изменением в пределах своей компетенции
* группы менеджеров, которые выполняют коллективную роль, чтобы управлять процессом изменений и т.д.
* группы штата, у которого была представительная роль, чтобы играть в пределах изменения
* эксперты из функциональных подразделений

Итак, третий фактор вклада – создание контрольного листа для проекта изменений, в котором представлены:

* путь изменений
* точка старта для изменений
* стиль изменений
* цель изменений
* уровень изменений
* роли участников в процессе изменений

Задача консультанта на этапе мобилизации участников состоит в том, чтобы различить типы участников программы изменений, которые могут быть представлены:

* Вдумчивыми реалистами (люди, которым надо представить очень серьезные основания для изменений)
* Вдумчивыми новаторами, которые будут хотеть знать, где находятся источники изменений, и как они согласуются с основной стратегией организации
* Ориентированными на действия реалистами, которые будут готовы быстро стартовать (только покажите шаги и направление), но будут нуждаться в четком руководстве
* Ориентируемыми на действия новаторами, которые, без сомнения, будут участниками процесса изменений

Каждому типу сотрудников нужно подобрать адекватный стиль управления. Теория управления изменениями утверждает, что самый эффективный способ воплотить необходимые изменения состоит в том, чтобы идентифицировать существующее сопротивление изменениям, чтобы сосредоточить усилия на удалении участников сопротивления или снижении сопротивления, насколько это возможно. Консультанты, работающие в этой области, помогают организациям эффективно выявлять и преодолевать силы, которые обычно связаны с организационным и индивидуальным сопротивлением изменениям.

Несомненно, что большую пользу менеджерам организации принесет и инструмент "формула изменений", которую можно использовать для оценки готовности организации к изменениям [12]:

Изменение = потребность [х] видение [х] шаги [х] способности [ х] ресурсы [х]

* Потребность в изменениях – некоторое серьезное основание, чтобы изменить текущее положение дел в организации
* Видение – ясное и практическое видение желательного состояния дел в будущем
* Шаги – понимание последовательности шагов, необходимых для того, чтобы приблизиться к видению
* Способности – способности к управлению процессом изменений
* Ресурсы – сотрудники и ресурсы, выделенные для реализации проекта изменений

Если мы не будем воплощать каждую компоненту этой формулы, то изменения будет очень трудно достичь. Если продолжить формулу, то можно вставить туда в качестве сомножителя и сопротивление персонала изменениям. И здесь мы обнаруживаем, что формула может быть весьма полезна при оценке уровня сопротивления.

Попробуем прочитать нашу формулу изменений. Действительно, если потребность в изменениях очевидна высшему руководству, есть видение выгод от воплощения изменений, хорошо понимаются и планируются шаги, выделены ресурсы, но очень высокое сопротивление, тогда наши шансы на успешное воплощение проекта изменений могут быть весьма малы. Или наоборот, все согласны, но проект изменений плохо спланирован, последовательность шагов не определена, тогда ориентированные на действия реалисты окажутся в неловком положении и со временем потеряют мотивацию.

Итак, четвертый фактор вклада проводимого консалтинга – помощь в мобилизации участников для реализации проектов изменений и работе с сопротивлением сотрудников изменениям, организации коммуникаций в масштабах организации.

С точки зрения клиента, успешное воплощение программы перспективного развития определяется следующими факторами:

* При подготовке программы изменений используются инструменты проектного менеджмента (проект изменений планируется как проект)
* Существует, разделенное всеми участниками понимание выходов и критериев входа для каждой стадии проекта организационного развития
* Изменения должны быть более управляемыми, т.е. все проекты изменений планируются с помощью инструментов проектного менеджмента
* Управление рисками должно быть признано организацией, как естественный процесс при управлении изменениями
* Управление проблемами должно быть признано организацией, как естественный процесс при управлении изменениями
* Управление проектами изменений должно быть признано организацией, как естественный процесс при управлении изменениями
* Должна существовать техническая инфраструктура (информационная система для поддержки процессов управления проектами изменений)
* Должен быть персонал, обученный управлению изменениями

С точки зрения консультанта:

* Контракт на консалтинг по управлению изменениями должен быть прагматическим, реалистическим и менее жестким
* Мы должны согласовать границы и рамки консалтингового проекта, и обеспечить механизм для изменений условий в случае необходимости
* Рамки проекта могут "расползаться" и нужна система для управления изменениями в консультационном проекте
* Мы должны гарантировать, что ожидания заказчиков сбалансированы и хорошо управляются
* Мы должны настоять на наличии адекватного времени, чтобы рассмотреть рамки консалтингового проекта, которые включают полный объем вмешательства, который реально требуется для воплощения изменений
* Мы должны гарантировать, что договорные обязательства нашего клиента ясно определены и полностью поняты обеими сторонами
* Мы должны иметь возможность развернуть на территории заказчика наши системы управления проектами (для крупных проектов и Программ)

Другими словами, можно перечислить около 15-ти критических фактора успеха для воплощения проектов изменений. Это, по сути, необходимые условия, которые надо выполнить на пятерку, например: вы имеете сотрудников, у которых уже есть опыт воплощения изменений; у вас установлена информационная система для поддержки процессов управления проектами; вы хорошо определили цели изменений; вы выделяете время для формирования команд проекта; способность к управлению проектом изменений у клиента и консультанта должна быть адекватной и т.д.

Итак, пятый фактор вклада консалтинга – помощь в подготовке плана проекта изменений и формирование способностей организации к практическому управлению программой изменений. Сюда может относиться и создание проектного офиса, а также конфигурация набора сервисов информационной системы управления изменениями. Не забываем о необходимости передачи знаний менеджерам организации.

У лидера проектов изменений задач тоже немного, но попробуем их перечислить [15]:

* Выйти "на балкон" (потребность в изменениях, подходы к изменениям, ориентация организации к изменениям, создание видения)
* Определить вызовы адаптации (вызовы, связанные с политикой, культурой, практикой ведения бизнеса)
* Понять влияние изменений на людей и управлять стрессами и конфликтами
* Создать систему для управления изменениями (дисциплинированное внимание к проектам изменений)
* Создать рабочее окружение для сотрудников, которые участвуют в изменениях
* Защищать агентов изменений от влияния окружения

На самом деле, речь идет о том, что лидер должен "вытащить" своих сотрудников из зоны комфорта, а потом управлять переходом в новое состояние. Механизмы и инструменты управления изменениями должны быть на месте. Видение должно быть распределено среди участников.

Первый шаг (точка старта изменений) должна сообщать участникам, что это всерьез, а не случайная попытка.

В реальной практике, например, менеджеры полагают, что начало планирования проекта – это и есть первый шаг. Очевидно, что это лишь подтверждает отсутствие четкого процесса управления изменениями (а там первый шаг – оценка безотлагательности изменений).

Роль консультанта здесь:

* помогать высшему исполнительному руководству "придумывать" утверждение, которое описывает изменение, а также объяснять его безотлагательность
* определять цели проекта и зону вмешательства
* обеспечивать обучение высших менеджеров и лидеров изменений в момент запуска программы изменений
* помогать в создании "команды перехода". Выбирать правильных сотрудников, чтобы включить их в команду перехода
* работать с командой перехода, чтобы создать положительную дискуссию о результатах проекта. Команда перехода должна решать все проблемы этапа перехода и обеспечить контроль над продвижением проекта изменений
* разрабатывать и осуществлять программы обучения методам управления изменениями для служащих
* работать с высшим исполнительным руководством и командой перехода, чтобы удалить организационные препятствия, которые мешают команде перехода выполнить ее задачи

# Заключение

Таким образом, подводя итог, мы можем сказать, что консалтинг - это способ оказания помощи предприятию практически по любой бизнес проблеме. Как это выглядит на практике. В компании существует некая проблема, которая часто внешне проявлена достаточно ярко. Но собственнику либо директору сложно определить и устранить причины, которые вызывают эту проблему, ведь они могут быть скрыты в работе другого подразделения или в рыночной ситуации вообще. Отчасти это напоминает визит к врачу, когда симптомом является боль в ноге, а причина на самом деле - защемление нерва в позвоночнике. И задача врача определить эту причину и принять меры по её устранению. По сути таков же и консалтинг. Задача консалтинговой компании - помочь предприятиям, работающим в реальном бизнесе, за короткий промежуток времени дать рекомендации, которые позволят компании работать более эффективно. Более того, консалтинг – это не только рекомендации, но и внедрение выданных рекомендации на практике, а также несение за них ответственности.

Однако следует отдельно обозначить проблемы консалтинга:

* прежде всего основной проблемой во взаимодействии "консультант - предприниматель" остается низкая информированность предпринимателей о возможностях, которые ему дает система поддержки бизнеса, в том числе и консультационной поддержки.
* далее следует сказать, что в большинстве случаев заказчик консалтинговых услуг хочет видеть на выходе финансовое обоснование того, что предлагает консультант после проведения изысканий. То есть заказчику требуется бизнес-план проекта. Все прочие работы: маркетинговые исследования, разработка концепции и прочее, – составные части для формирования финансово-экономической модели бизнес-плана реализации проекта.
* затем следует задача мобилизации участников, чтобы различить типы участников программы изменений. Каждому типу сотрудников нужно подобрать адекватный стиль управления. Теория управления изменениями утверждает, что самый эффективный способ воплотить необходимые изменения состоит в том, чтобы идентифицировать существующее сопротивление изменениям, чтобы сосредоточить усилия на удалении участников сопротивления или снижении сопротивления, насколько это возможно. Консультанты, работающие в этой области, помогают организациям эффективно выявлять и преодолевать силы, которые обычно связаны с организационным и индивидуальным сопротивлением изменениям.

Действительно, если потребность в изменениях очевидна высшему руководству, есть видение выгод от воплощения изменений, хорошо понимаются и планируются шаги, выделены ресурсы, но очень высокое сопротивление, тогда наши шансы на успешное воплощение проекта изменений могут быть весьма малы. Или наоборот, все согласны, но проект изменений плохо спланирован, последовательность шагов не определена, тогда ориентированные на действия реалисты окажутся в неловком положении и со временем потеряют мотивацию.

Таким образом, резюмируя, консалтинг - это услуга, включающая в себя изучение проблемы, поиск причин возникновения, выдачу рекомендаций и участие в их внедрении на практике. И каждое из этих направлений важно и необходимо.

# Список использованной литературы

1. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге - СПб.: Питер, 2009. – 375 с.
2. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России - М.: Финстатинформ, 2008. – 473 с.
3. Сильберман М. Консалтинг: методы и технологии – СПб: Питер, 2008 – 392 с.
4. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2007. - 264 с.
5. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент—консультант" – СПб: Питер, 2009 - 374 с.
6. Brody D'Angelo (2009) Power Marketing for Consultants: 142 Insider Marketing Secrets Used by the Nation's Top Consultants
7. Connor Dick (2007) Marketing Your Consulting and Professional Services
8. Hayden C. J. (2008) Get Clients Now!: A 28-Day Marketing Program for Professionals and Consultants
9. Kemppainen Rudolph (2008) Power Consulting: Using the Media to Expand Your Busines
10. O'Shea James, Madigan Charles (2009)Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin.
11. Schrello M. Don (2008) The Complete Marketing Handbook for Consultants
12. Weiss Alan (2009) How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Powerful Techniques for the Successful Practitioner
13. Weiss Alan (2009) Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice
14. Franklin Reece (2008) The Consultant's Guide to Publicity: How to Make a Name for Yourself by Promoting Your Expertise
15. Friga N. Paul (2008) The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm by Ethan M. Rasiel
16. Hendricks D. Edward (2009) The Insider's Guide to Consulting Success: Insights and Advice from an Industry Insider