

**Готовые ПТК и ответы на ТЕСТЫ для
МИЭПа можно заказать на сайте**

www.miep-ptk.ru

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
КОНСАЛТИНГ**

ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Рекомендовано
Министерством образования и науки
Российской Федерации
в качестве учебного пособия
для студентов
высших учебных заведений

МОСКВА 2007

ББК 67.412.2

Р69

УДК 005.572:314.9(075.8)

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. В.М. Кутовой;
д-р экон. наук, проф. В.М. Грибанич

Научный руководитель проекта и автор образовательной технологии
Ф.Л. Шаров

Подготовлено научно-редакционным коллективом МИЭП в составе:
В.Т. Агаев, М.А. Алексеева, Н.С. Ульянова,
В.С. Романченко, В.А. Соловьев,
Ф.Л. Шаров (научный руководитель)

Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., акад. АГН *Б.Г. Дякина*

Р69 **Международный консалтинг:** Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2007. – 76 с.

ISBN 978-5-8461-0123-4

В учебном пособии, разработанном в соответствии с задачами проблемно-поискового образования, содержатся задания для самостоятельной работы студентов по важнейшим вопросам международного консалтинга и план-конспект тьюторского практикума, призванные способствовать более глубокому пониманию и усвоению этой дисциплины.

Проблемно-тематический комплекс рассчитан на студентов и преподавателей экономических факультетов вузов.

ББК 67.412.2

ISBN 978-5-8461-0123-4

© МИЭП, 2007

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемно-тематический комплекс, составляющий настоящее учебное пособие, представляет собой важнейший компонент образовательной технологии, применяемой в Международном институте экономики и права.

Главное назначение проблемно-тематического комплекса – активное развитие творческих способностей студента, его навыков в самостоятельной работе с рекомендованной литературой, его умения анализировать проблемные ситуации и приходиться к обоснованным, аргументированным выводам.

Проблемно-тематический комплекс по дисциплине «Международный консалтинг» включает в себя проблемно-тематический курс (ПТК) и план-конспект тьюторского практикума.

Проблемно-тематический курс представляет собой набор заданий, выполняемых студентом самостоятельно. Задания ПТК требуют от студента серьезной аналитической работы, эффективных, нестандартных подходов к решению конкретных задач и выносятся на аттестацию по данной дисциплине.

План-конспект тьюторского практикума – это краткое (тезисное) изложение понятийного аппарата и основных положений учебной дисциплины со ссылками на источники, где соответствующие темы курса раскрыты достаточно глубоко и обстоятельно. План-конспект тьюторского практикума позволяет студенту работать с рекомендованной литературой более осознанно и целенаправленно.

1. ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КУРС

Авторы-составители: д-р экон. наук, проф. В.А. Соловьев,
канд. техн. наук, доц. В.С. Романченко

ВВЕДЕНИЕ

- Я пришел к Вам за советом.
- Советовать просто.
- И за помощью.
- А вот это не всегда так просто.

А. Конан Дойль.
Приключения Шерлока Холмса

Необходимость тщательной, глубокой проработки рекомендованной литературы и выполнения всего комплекса проблемно-поисковых и практических заданий обусловлена важностью задачи подготовки современных специалистов, умеющих находить эффективные решения в области консалтинга, включая анализ факторов, препятствующих или способствующих участию России в мировых процессах международного консалтинга.

При выполнении заданий целесообразно самостоятельно изучить теоретические основы, особенности форм и направлений развития международного консалтинга.

Цель проблемно-тематического курса – обеспечить формирование у студента комплекса теоретических и прикладных знаний об основах консалтинга и мировой практике консалтинговых услуг. При выполнении всего объема заданий студент должен изучить теоретические и методологические основы международного консалтинга; ознакомиться с методикой проведения анализа рынка консалтинговых услуг, уяснить содержание понятия «результативность» консалтинга; обрести навыки использования методик оценки результативности и эффективности международного консалтинга.

При выполнении ПТК «Международного консалтинга» следует опираться на знания в области мировой экономики, макроэкономики, микроэкономики, экономики предприятия, международного права. Особое внимание необходимо обратить на изучение особенностей анализа рынка консалтинговых услуг, оценки эффективности консалтинговых проектов, расчета цен на консалтинговые услуги, разработки проектов договоров на консалтинговые услуги, выбора оптимальных решений в процессе консалтинга.

ЛИТЕРАТУРА**Основная литература**

1. *Андреев В.Д.* Практический аудит. – М.: Экономика, 1994.
2. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.
3. *Елмашев О.К.* Консультации и нововведения в управлении производством (Вопросы теории и практики). – Ижевск.: Удмуртия, 1989.
4. *Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А.* Маркетинг. Как завоевать рынок. – Л.: Лениздат, 1991.
5. *Кросман Ф.* Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000.
6. Инжиниринг, консалтинг, маркетинг и менеджмент: Практик. пособие / Под ред. Б.Г. Дякина. – М.; Казань: РОСБИ, 2000.
7. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Международные экономические отношения: Учебник / А.И. Евдокимова и др. – М.: ТК «Велби», 2003.
9. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: Государственный университет, Высшая школа экономики, 1999.
10. *Посадский А.П., Пресняков В.Ю.* Консалтинг и внешнеэкономические связи России. – М.: Деловой мир, 1994.
11. *Соловьев В.А., Рыбалкин В.Е., Дякин Б.Г.* Основы рыночного хозяйства. – М.: Международные отношения, 1992.
12. *Соловьев В.А.* Международный консалтинг: Курс лекций. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2003.
13. *Уткин Э.А.* Консалтинг: Учебник. – М.: Тандем, 1998.

Дополнительная литература

14. *Березной А.В.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и международные экономические отношения. – 2001. – № 9.
15. *Гаськов В.А., Лунин А.А.* Опыт международного управленческого консультирования // Проблемы теории и практики управления. – 1987. – № 1.
16. Консалтинг в России: введение и профессиональные методы работы: Практик. пособие / Под ред. А.П. Посадского. – М.: Джангл, 1998.
17. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России. – М.: Финстатинформ, 1995.
18. *Фаминский И.Л., Посадский А.П., Пресняков В.Ю.* Техническая помощь Запада России: состояние и перспективы // Внешняя торговля. – 1995. – № 7, 8.

Адреса образовательных сайтов в Интернете

- www.iteam.ru (Описания методик и технологий управления, советы специалистов, рекомендации по выбору и применению информационных систем и аналитических программных продуктов)
- www.cfin.ru (Портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге. Материалы о математическом аппарате и программных продуктах. Каталог компаний и периодических изданий данной тематики)
- www.consulting.ru (Вопросы международных стандартов бухучета, системы автоматизации, корпоративное управление. Статьи и информационные материалы, рецензии на книги и интернет-ресурсы)

ТЕМА 1**ВОЗНИКНОВЕНИЕ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ
И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА В МИРЕ**

Как вид профессиональной деятельности в сфере бизнеса консалтинг появился сравнительно недавно, значительно позже, чем другие виды профессиональных услуг бизнесу. Исторически первым видом внешних профессиональных услуг были юридические услуги. В конце XIX в., по мере усложнения экономики и соответствующего развития экономических наук, начала формироваться новая область профессиональных услуг – консультирование по экономике и управлению т.е. *менеджмент-консалтинг*. Одним из первых профессиональных консультантов в этой области стал основатель теории научного управления предприятием Ф. Тейлор. Первая фирма по менеджменту-консалтингу – *Business Research Services* (Служба исследований бизнеса) была создана в 1914 г. в Чикаго. В 20–30-х гг. XX в. такие фирмы распространились в Европе, в 40–50-х гг. XX в. – в других регионах мира (Азия Африка, Латинская Америка). Консалтинговые услуги дифференцировались, и их перечень достиг более 100 видов (согласно классификации ФЕАКО).

В соответствии с определением, данным Европейской ассоциацией консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), «"менеджмент-консалтинг" заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации».

Термин «менеджмент-консалтинг», зародившийся в англоязычных странах, часто неверно переводят как «управленческое консультирование», что наводит на мысль о консалтинге как чисто управленческой сфере знаний.

В понятии «менеджмент» в качестве объекта управления выступают бизнес-процессы и именно они обуславливают специфику консультирования по менеджменту. В этом контексте даже политический консалтинг может быть отнесен к бизнес-дисциплинам, поскольку политическая карьера в странах с рыночной экономикой и демократическими системами также может рассматриваться как сфера предпринимательства.

1. Какой точки зрения на консалтинг как вид профессиональной деятельности в сфере бизнеса придерживаетесь Вы? Есть, по Вашему мнению, отличие в терминах «управленческое консультирование» и «консультирование по экономике и управлению»? Обоснуйте свое мнение.

2. Как Вы считаете, почему появление термина «*process consultation*» (процессное консультирование), введенного в конце 60-х гг. XX в. Э. Шейном, стало прорывом в области методологии международного консалтинга?

3. В чем суть эволюции классификационных признаков консультационных услуг? Какие виды услуг включены в «Европейский справочник-указатель консультантов по управлению»?

4. Согласны ли Вы с мнением, что развитие рынка международного консалтинга возможно только в определенном переплетении менеджмент-консалтинга и других видов профессиональных услуг? Аргументируйте свой ответ.

5. Как связан менеджмент-консалтинг с услугами (международный термин «knowledge based services»), оказываемыми на основе применения знаний (рекрутмент, лоббирование, инжиниринг, тренинг и т.п.)?

6. Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются «институты менеджмент-консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм. Первое – Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), основанная в 1960 г. в Париже (ее штаб-квартира находится в Брюсселе). В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы. Второе – Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ), основанная в 1929 г. в США. С 1990 г. она обозначила себя как международная ассоциация, изменив название на Всемирную ассоциацию консалтинговых фирм.

В чем, на Ваш взгляд, состоит отличие ФЕАКО от АМКФ? На чем основан их международный статус?

7. Как Вы считаете, какие элементы включает инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг?

8. В каких регионах мира, по Вашему мнению, можно ожидать в ближайшем десятилетии ускоренного развития консалтинговых услуг?

Литература: 6, 8, 9, 12, 15, 16, 19.

ТЕМА 2

СУБЪЕКТЫ, ВИДЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Анализ работы зарубежных и отечественных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг в виде консультирования проекта, консультирования процесса, консультирования через рефлексию, учебного консультирования, экспертного консультирования.

Работа консультантов начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, рассматриваемое как улучшение. Все изменения, задуманные и осуществленные консультантами, должны способствовать улучшению качества руководства организацией.

Управленческое консультирование как вид профессиональных услуг имеет огромное значение для успешного развития всех отраслей хозяйственной деятельности во всем мире. Это важнейший инструмент, с помощью которого аккумулируется, систематизируется и используется на благо конкретных фирм и всего мирового хозяйства в целом человеческий опыт в области управления, накопленный в течение многих десятилетий.

Реальное становление консалтинга в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 50-х гг. XX в., но до сих пор оценка масштабов и динамики развития мировой консалтинговой индустрии является непростым делом, поскольку эксперты никак не *могут* договориться о том, как определять ее границы. Одни из них считают, что «управленческое консультирование позволяет обогащать результаты исследований, проводимых консультационными фирмами, различные области управления. И хотя доля этого сектора бизнеса услуг в общих показателях валового национального продукта невелика (0,29% – в США, 0,26% – в Великобритании и 0,15% – во Франции), его влияние на экономику всех стран в целом трудно переоценить».

В постсоциалистических странах в условиях экономического преобразования общества управленческое консультирование может быть полезным для перестройки всех хозяйственных механизмов в наиболее эффективные формы. Однако в связи со слабым спросом, который объясняется различными причинами, рынок управленческого консультирования практически не будет иметь предложения. Эксперты российской консалтинговой компании БИГ считают, что когда в России стабилизируется экономическая и политическая ситуация, на рынке управленческого консультирования ожидается настоящий бум (как в послевоенные годы в Европе). Фирмы, которые рассчитывают выйти на этот рынок, должны уже сейчас предусмотреть, какую нишу они займут.

1. Как Вы считаете, в чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг и каковы основные этапы его формирования?

Приведите примеры экспертно-обучающего, процессно-обучающего консультирования, консультирования через рефлексию.

2. Проведите анализ места управленческого консалтинга в развитых странах и в России и дайте их сравнительную характеристику.

3. Решите консалтинговую задачу:

Международному инвестиционному фонду предлагается инвестировать средства в два проекта на выбор. При этом следует учитывать, что:

- первая инвестиция допускает потерю 1 млн долл. с вероятностью 0,5;
- вторая – потерю 2 млн долл. с вероятностью 0,3.

Фонд обратился в консалтинговую компанию с просьбой провести анализ бизнес-проектов.

Какое, на Ваш взгляд, решение сопряжено с меньшим риском?

Литература: 2, 3, 6, 8, 12, 15, 20.

ТЕМА 3 **ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ КОНСАЛТИНГА**

Характерной особенностью нового этапа развития отрасли консалтинга со второй половины 60-х гг. XX в. было активное внедрение в нее крупнейших аудиторских фирм, элитная верхушка которых по мере гигантских слияний в их собственных рядах последовательно сужалась до «большой восьмерки» в начале 80-х гг., «шестерки» в начале 90-х гг. и «пятерки» в XXI в. К нынешним участникам «большой пятерки» относятся «Прайс Уотерхаус-Куперз», «Эрнст энд Янг», «КПМГ», «Делойт энд Туш», «Артур Андерсен». Начиная развивать консультирование как естественное продолжение бухгалтерских услуг, эти фирмы стремительно расширили спектр своих интересов и захватили лидерство в операционном консалтинге, т.е. в области решения проблем оперативного управления, включая налаживание управленческого учета и управленческой отчетности, различных аспектов внутреннего финансового менеджмента и организации основных бизнес-функций. Более того, очень быстро оценив повышенную доходность консультационных услуг по сравнению с традиционным аудитом, они стали жестко конкурировать и на поле стратегического консалтинга.

Переворот в структуре и доходности консалтингового бизнеса, начавшийся примерно с конца 80-х гг. прошлого века, был связан с широким распространением так называемых интегрированных информационных систем управления ресурсами предприятия. В отличие от традиционных учетно-бухгалтерских программных пакетов эти системы дали техническую возможность эффективно управлять всеми ресурсами крупных компаний – производственными, финансовыми и человеческими – на интегрированной основе. И, что не менее важно, обеспечивать полный цикл управленческих воздействий в рамках текущей хозяйственной деятельности, включая оперативное планирование и поддержку принятия решений при отклонениях от плана.

1. В чем, на Ваш взгляд, состоит принципиальное отличие управленческого консультирования от аудита? Обоснуйте свой ответ.

2. Считается, что интегрированные информационные системы управления ресурсами предприятия играют решающую роль в развитии международного консалтинга. Так ли это? Попробуйте доказать.

Что в международном консалтинге, по Вашему мнению, составляет суть «специализированной помощи практикующим руководителям»?

3. Как Вы считаете, в чем отличие «консультационной услуги» от «независимой услуги»?

В крупнейшей аудиторско-консалтинговой компании «D&T» в 60% многосторонних международных консалтинговых операций участвует Германия, в 80% – Великобритания, в 85% – Франция, в 90% – США.

4. Какой процент операций приходится на все эти страны вместе?

Литература: 2, 4, 6, 7, 12–14, 20.

ТЕМА 4**МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

Чтобы описать современное положение на мировом рынке управленческого консультирования, следует использовать функциональную классификацию по шести категориям советов и экспертов. Ниже на рисунке представлены данные исследования рынка консалтинговых услуг:



Рис. Доля мирового рынка по типам управленческого консультирования

1. Проанализируйте результаты данного исследования рынка консалтинговых услуг, дайте сравнительную характеристику представленных видов международного консалтинга.

2. Какие, по Вашему мнению, виды управленческого консультирования больше всего будут в дальнейшем востребованы в России?

3. Какая специализация консалтинговых фирм наиболее характерна, на Ваш взгляд, для отечественного рынка в настоящее время?

4. Еще один критерий сравнения развитости консалтинговых услуг – общий объем национальных рынков консалтинга в отношении к размеру страны. В мировой практике для такого сравнения рассматривают число жителей страны, приходящихся на одного консультанта по управлению. В таблице представлена «плотность» консультантов по ведущим европейским странам.

Таблица

<i>«Плотность» консультантов в ряде стран Европы</i>	
<i>Страна</i>	<i>Число жителей страны на одного консультанта по управлению, чел.</i>
Нидерланды	7 600
Великобритания	8 400
Германия	11 100
Италия	16 700
Франция	17 600

Таким образом, ситуация даже в развитых странах различна.

Мнение экспертов в сфере структуры национального рынка консалтинговых услуг таково:

- каждая страна обладает рынком услуг по управленческому консультированию, отвечающим структуре национального рынка и тенденциям его развития;
- как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, важнейшая из причин возникновения потребности в консалтинге – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней среды обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг допускают механизм обучения или психодиагностики. Таким образом, консультационная услуга становится товаром, свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми правилами в обществе;
- в настоящее время консалтинг в России находится на такой стадии, когда отрабатывается логика теории. Управленческому консультированию предстоит преодолеть сложившееся отставание – главным образом путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с консалтингом зарубежных стран и практического вклада в создание национального рынка управленческого консультирования.

Какова Ваша точка зрения? Какая «плотность» консультантов по управлению была бы наиболее рациональной для российского национального рынка? Обоснуйте свой ответ.

5. Каковы, на Ваш взгляд, специфические свойства товара «консультационная услуга»?

6. Как Вы считаете, по каким параметрам осуществляется выбор консультантов в мировой практике на примере ЕС, ЕБРР, ЮНИДО и др.?

Литература: 2, 4, 6, 8, 11, 12, 15, 21.

ТЕМА 5

АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ВЫБОР КОНТРАГЕНТА

Характерно, что по некоторым показателям транснационализации мировые лидеры консалтинговой индустрии уже опережают представителей транснациональной элиты промышленного бизнеса. К 2000 г. из десяти ведущих консалтинговых фирм мира девять получали за пределами страны базирования штаб-квартиры более 39% консалтинговой выручки.

Стремление современных транснациональных корпораций и банков строить управленческие структуры и механизмы своих подразделений в разных странах на базе общих подходов и принципов неизбежно трансформировалось в требование к консалтинговым фирмам обеспечить предоставление стандартных пакетов консалтинговых услуг высокого качества «поверх национальных границ». Углубление процессов транснационализации бизнеса привело к возникновению и быстрому росту спроса на консалтинговые услуги, транснациональные по своей природе (например, реструктуризация компаний после транснациональных слияний и поглощений, опти-

мизация международной цепочки производственной кооперации или логистики в рамках транснационального корпоративного комплекса) и потому требующие создания международных команд консультантов, профессионально знающих специфику бизнес-среды в разных странах.

1. Считаете ли Вы, что предоставление таких услуг под силу только крупным транснациональным консалтинговым компаниям, располагающим разветвленной сетью подразделений по всему миру? Обоснуйте свой ответ.

2. Какие транснациональные консалтинговые корпорации ведут деятельность на российском национальном рынке? Проанализируйте специфику их услуг.

3. Какие формы и методы проведения сравнительного анализа коммерческих предложений Вам известны? Как формируются коммерческие предложения консалтинговых услуг?

4. Какова специфика работы консультанта с клиентом в ходе осуществления консалтингового проекта? В чем, по Вашему мнению, особенности ведения предпроектных переговоров?

5. Решите консалтинговую задачу:

Консалтинговая компания получила конфиденциальную информацию о том, что торговая фирма **А** заключила с торговой фирмой **Б** международный контракт на продажу ей партии товара на общую сумму 100 млн долл. В контракте предусмотрена уплата фирмой **А** фирме **Б** неустойки на случай срыва ее поставки в размере 10% от суммы контракта, т.е. 10 млн долл. В свою очередь, фирма **Б** заключает контракт с фирмой **В** на продажу упомянутого товара по удвоенной стоимости, т.е. на сумму 200 млн долл. И здесь предусмотрена уплата неустойки фирмой **Б** фирме **В** при срыве фирмой **Б** контракта – тоже 10% от суммы контракта, но уже от 200 млн долл., т.е. 20 млн долл. К сожалению, фирма **Б** не знает, что фирмы **А** и **В** находятся в сговоре. По этому сговору фирма **А** срывает поставку фирме **Б** и выплачивает ей причитающиеся по контракту 10 млн долл. Но тем самым срывается и поставка товара от фирмы **Б** фирме **В**. Таким образом, фирма **Б** будет вынуждена уплатить фирме **В** 20 млн долл. Разницу в 10 млн долл. фирмы-заговорщики делят между собой.

Что Вы бы могли в качестве консультанта рекомендовать фирме Б, чтобы обезопасить себя от такого оборота событий? (Процент неустойки менять нельзя.)

Литература: 1, 3, 5, 8, 10, 11, 15, 20.

ТЕМА 6

РАСЧЕТ ЦЕН НА КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цен на консалтинговые услуги: повременная оплата, фиксированная недифференцированная оплата, процент от стоимости объекта консультирования или результата, комбинированная оплата.

Цены на консалтинговые услуги являются рыночными, т.е. устанавливаются в процессе конкурентной борьбы и переговоров. Никаких общегосударственных прейскурантов не существует, и цена определяется исходя из разумных соображений и обоснований. Международные организации, нанимающие консультантов для оказания консультационно-технической помощи предприятиям различных стран, обычно сами устанавливают предельные расценки на оплату консультантов. Например, при найме консультантов Европейским союзом эта величина не должна превышать 770 долл. за 1 человеко-день. Правда, в эту сумму обычно не входят командировочные, транспортные и накладные расходы, которые оплачиваются дополнительно.

При определении расценок на оплату консультаций следует учитывать, что «клиент должен владеть информацией о ценообразовании на рынке консалтинга, чтобы, с одной стороны, не переплачивать, а с другой – не оттолкнуть квалифицированных консультантов низкой оценкой их труда. Последнее для российских условий имеет особенно важное значение, поскольку руководители предприятий далеко не всегда настроены платить "за слова и бумаги"». «При определении размера оплаты за консалтинговые услуги следует иметь в виду, что консультанты продают продукт, который они производят не только во время нахождения на объекте консультирования, но и во время предварительной работы. Известно, что в среднем консультант затрачивает на работу по конкретным проектам 120 дней в году. Но это не значит, что остальные 245 дней, т.е. 2/3 года, он отдыхает. В это время он накапливает тот интеллектуальный капитал, который вкладывает, работая над конкретным проектом на объекте. В противном случае он не был бы консультантом». К тому же оплата работы консультанта не является его зарплатой. Обычно консультанты объединены в фирмы, на содержание которых (аренда помещений, оборудование, управленческий и технический персонал, покупка информации и т.п.), а также на прибыль и налоги направляется определенная часть денег, получаемых от клиента. Эта часть может составлять до 70–80% от цены услуг фирмы. Таким образом, цена консалтинговых услуг – это плата не консультанту, а фирме за использование ее консультантов.

1. Какие соображения Вы бы приняли во внимание, занимаясь установлением цены на консалтинговые услуги?

2. Какие способы установления и методы расчета цен на услуги консалтинговых фирм Вам известны из практики международного консалтинга?

3. Какие специфические показатели, помимо общепринятых, применяются для оценки финансовой эффективности работы консалтинговой фирмы?

4. Как распределяется валовая сумма платы, которая взимается с клиентов за количество человеко-дней, отработанных консультантом фирмы?

5. Почему в западноевропейских и российских консалтинговых фирмах консультанты получают только около 20% сумм, выплачиваемых клиентом за их использование? Какое положение по выплатам характерно для консалтинговых фирм США?

6. Решите задачу:

Одна из международных инвестиционных компаний предлагает заключить следующий договор:

- в течение одного месяца Вам будет ежедневно выплачиваться по 100 тыс. долл.;
- в течение этого же времени Вы будете платить в первый день 1 цент, а в каждый следующий день удваивать то, что платили в предыдущий (т.е. во второй день – 2 цента, в третий – 4 цента и т.д.).

Можете ли Вы в качестве консультанта рекомендовать инвестиционной компании согласиться на такие условия?

Литература: 1, 2, 5–7, 9, 12, 14, 15, 20.

ТЕМА 7

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КОНТРАКТОВ С КОНСУЛЬТАЦИОННЫМИ ФИРМАМИ

Юридическая, формальная сторона контрактов на консалтинговые услуги существенно не отличается от любого другого контракта. Поэтому главное в переговорах по контракту и при его составлении – это выявление содержания этих отношений.

Наиболее развернутые формы контрактов на консалтинговые услуги применяются международными организациями, оказывающими консультационно-техническую помощь, такими, как Европейский союз, Мировой банк, Международная организация труда и т.д. Некоторые национальные ассоциации консультантов разработали типовые формы контрактов на консалтинговые услуги, которые их члены могут рекомендовать своим клиентам.

Однако существует точка зрения, что в настоящее время стандартные формы договоров необязательны. Содержание договоров, в том числе и консалтинговых, является частным делом партнеров (если действия, предусмотренные договором, не будут нарушать законодательства). С другой стороны, в России в качестве типовых форм контрактов при осуществлении консалтинговых услуг нередко используют специальные формы договоров, применявшиеся раньше в СССР для осуществления научного обслуживания, а после введения в действие нового Гражданского кодекса РФ наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой стал считаться договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется.

1. Какой точки зрения придерживаетесь Вы? Каковы, по Вашему мнению, должны быть основные требования к заключению сделок с консультантом?

2. *Какие особенности подготовки контрактов в международной практике консалтинговых услуг Вы могли бы отметить?*

3. *Выявите отличия и особенности договоров на консалтинговые услуги: на абонементное обслуживание, по диагностике проблем предприятия-клиента, развитию организации и на осуществление консалтингового проекта.*

4. *Как, на Ваш взгляд, условия платежей, указанные в контрактах, отражаются на консалтинговых услугах?*

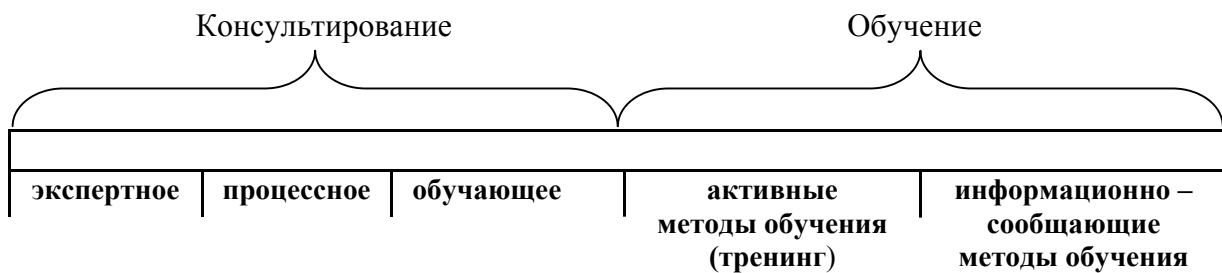
Литература: 1, 2, 5, 7, 9, 10, 12, 16, 19.

ТЕМА 8

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ С КОНСУЛЬТАНТОМ

С точки зрения методов консультирования следует различать: экспертный, процессный и обучающий виды консалтинга. Соотношение различных видов консультирования можно сравнить с традиционной формой передачи знаний (обучения) (см. схему):

Схема



При *экспертном* консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

При *процессном* консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить их с предлагаемыми им идеями, проводить анализ проблем и выработку решений. При *обучающем* консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Сравнение консультирования с обучением позволяет сделать вывод: консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менедж-

мента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике. В России в силу низкой квалификации менеджеров в деле использования консалтинга внедрение часто путают с получением конкретного результата от консалтингового процесса, причем последний сводится обычно к денежному выражению. Такая точка зрения вряд ли приемлема.

1. Какого результата Вы ждете от консультанта? Как оценивать работу консультанта?

2. В чем Вы видите различия между экспертным, процессным и обучающим консультированием? Может ли, на Ваш взгляд, понятие «интегративное консультирование», введенное на Всемирном конгрессе консультантов в Йокагаме в 1996 г., снять эти различия?

3. Каковы особенности мониторинга в процессе реализации консалтингового проекта?

4. Каковы особенности модели профессиональной компетенции консультанта? В чем преимущества и недостатки использования внешних и внутренних консультантов?

5. Каковы, на Ваш взгляд, причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?

Литература: 1, 2, 5–7, 9, 12, 15, 20.

ТЕМА 9

МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Консалтинговые услуги, как и всякий товар, должны быть проданными. С экономической точки зрения консалтинг является интеллектуальным продуктом, в покупке которого должен быть заинтересован потребитель. Отсюда ясна ключевая роль маркетинга в экономике и организации консалтинговых услуг. Маркетинг, как известно, предполагает выявление потребностей, формирование спроса и предложения соответствующего продукта.

Существует классический каталог свойств услуг, на основании которого маркетинг услуг выделяют в отдельное направление. Общими чертами маркетинга услуг считаются неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость.

Маркетинг консалтинговых услуг имеет ряд характеристик, отличающих его от маркетинга услуг в целом. Эти отличия в значительной степени влияют на разработку маркетинговых стратегий консалтинга.

1. В чем, на Ваш взгляд, суть термина «маркетинг консультационных услуг»? Какова, по Вашему мнению, роль маркетологов в привлечении заказов по консалтингу от новых клиентов?

2. Можно ли согласиться с утверждением, что иностранные консалтинговые фирмы имеют более высокую квалификацию по сравнению с российскими по вопросам внешнеэкономической деятельности, международного маркетинга и сбыта и почему? Свое мнение обоснуйте.

Формирование предложения консалтинговых услуг осуществляется, как представляется экспертам, под влиянием двух факторов:

- спроса потенциальных клиентов;
- знаний и навыков, которыми обладают консультанты.

Однако эти два фактора необходимо рассматривать лишь как лежащие на поверхности и являющиеся конечными звеньями соответствующей цепочки.

3. Какие еще факторы, на Ваш взгляд, лежат в основе формирования предложения консалтинговых услуг? Выполнение каких функций предлагается консультантами потенциальным клиентам?

4. Как Вы считаете, почему для достижения успеха в своей деятельности менеджер по контрактам с клиентами должен выступать с позиций интересов клиентов, а не консультантов?

5. В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.п. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов.

Обычно процедуры отбора включают три стадии: предварительный отбор (лонг-листинг), составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг), окончательный выбор.

Выявите особенности понятий «лонг-листинг», «шот-листинг» и «окончательный выбор». Проведите сравнительный анализ и дайте характеристику каждой из стадий отбора консультантов.

Литература: 2, 4, 5, 7, 9, 12, 13, 15, 21.

ТЕМА 10

ПРАКТИКА РОССИЙСКОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГА

Стремительное становление и рост консультационного бизнеса в России были во многом связаны с проведением массовой приватизации, а затем – с созданием институциональной инфраструктуры рынка и постприватизационной реструктуризацией предприятий.

В настоящее время невозможно точно сказать, сколько консалтинговых фирм реально действует на российском рынке, каковы их обороты и обороты рынка в целом. Некоторые эксперты утверждают, что консалтингового рынка в России не существует, а есть просто отдельные фирмы; по оценкам других, консалтинговых фирм с годовым оборотом 2–3 млн долл. на российском рынке – около 30–40, третьи же считают, что эти цифры завышены, и оценивают весь объем рынка на порядок ниже. При этом не берутся в расчет международные консалтинговые фирмы, о доходах которых нет достоверной информации.

Российский рынок управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. До развертывания рыночных реформ профессии управленческого консультанта просто не существовало, так как в советской экономике предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов. С началом процессов рыночной трансформации и перемещения центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровень предприятий ситуация резко изменилась. Хозяйственные руководители, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с таким количеством новых проблем, что возник огромный потенциальный спрос на управленческое консультирование. Однако для того, чтобы потенциальный спрос начал превращаться в реальный (платежеспособный), потребовались годы.

1. По каким направлениям осуществляются консалтинговые услуги в рамках программ консультационно-технического содействия России (Всемирный банк, Европейский союз, Американское агентство международного развития и т.д.)?

В чем Вы видите преимущества и недостатки использования иностранных консультантов предприятиями и организациями России?

2. Каковы, по Вашему мнению, особенности российского рынка консалтинговых услуг?

3. Почему, на Ваш взгляд, в России не пользуется спросом менеджмент-консалтинг и, наоборот, ярко выражен спрос на услуги аудиторов и оценщиков собственности?

Литература: 4, 12, 16–19.

2. ПЛАН-КОНСПЕКТ ТьюТОРСКОГО ПРАКТИКУМА

Авторы-составители: д-р. экон. наук, проф. В.А. Соловьев,
канд. техн. наук, доц. В.С. Романченко

ВВЕДЕНИЕ

План-конспект тьюторского практикума посвящен проблеме управленческого консультирования, возникшей в определенном смысле слова много тысяч лет назад.

Логика построения курса предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием развития, роли, значения и методологии исследовательской деятельности в управленческом консультировании. Затем в краткой, обобщенной форме рассматриваются типология консультирования, этапы процесса консультирования, специфические методы диагностики проблем клиентов, партнерские отношения «консультант – клиент», маркетинговые подходы, наиболее эффективные при изучении курса международного консалтинга.

ТЕМА 1 СУБЪЕКТЫ, ВИДЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Основные вопросы темы

1. Сущность и определение консалтинга.
2. Возникновение, современное состояние и перспективы развития консалтинга в мире.
3. Консалтинг как профессиональная помощь специалистов по управлению и экономике предприятиям и фирмам.
4. Внешние и внутренние консультанты. Виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

1. Впервые за проблему управления взялись в Древнем Египте. Около шести тысяч лет назад египтяне признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и обеспечения контроля за результатами. Несколько позже они ввели в практику такое важное новшество, как консультирование специалистами участников хозяйственной жизни по различным проблемам управления. Достоянием практики стали и письменные запросы. С тех пор прошли тысячелетия и века. Управленческий консалтинг стал ныне не только нормой жизни, но превратился в одну из наиболее эффективных форм бизнеса. Впервые специа-

лизированные консультационные компании по управлению возникли еще до XX в. За это столетие среднегодовые темпы роста объема продаж в данной отрасли резко возросли. Они в последние десять лет более чем вдвое превышали средние темпы роста бизнеса в целом. Это объясняется тем, что уровень управленческой деятельности предопределяет ныне успех бизнеса, а сам ее характер стал очень сложным.

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

Управленческое консультирование – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), с целью помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Управленческие консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики управленческого консультирования отмечают следующие *характерные особенности консультантов*:

1) Помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и развитием теорий, методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2) Консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3) Консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает *консалтинг двух видов*:

- нормативный – консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту;
- развивающий – перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т.д.

Мировой опыт функционирования предприятий в условиях рыночной экономики показывает, что отсутствие разрыва между наукой и практикой происходит во многом благодаря наличию такого универсального инструмента, как *управленческое консультирование (УК)*. Задача УК, в отличие от традиционных методов передачи теоретических знаний в практику хозяйствования, состоит в посредничестве при передаче знаний из теории в практику, знаний и опыта из одной сферы практики в другую. По мере усложнения управленческих задач руководителям предприятий требуется сторонняя помощь на качественно новом уровне. В этом смысле УК следует рассматривать как важнейший элемент организационного обеспечения экономической реформы.

2. *Консультационная услуга* – это особый вид информационных услуг, который зародился еще в глубокой древности. Значительный толчок в своем развитии он получил в ходе промышленной революции (с 60-х гг. XVIII в.), когда появились первые фабрики, а также связанные с этим институциональные и общественные преобразования, а во второй половине XIX в. возникло движение научного управления. Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижения издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов – экспертами по эффективности.

В начале XX в. сфера консалтинга расширилась и качественно изменилась. Появились профессиональные консультанты, такие как, Ф. Тейлор, А.Д. Литтл, Т. Пэррин и Г. Эмерсон. Последние двое основали свои консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Э. Буз организовал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон». Появились консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами. В 1925 г. Дж.О. МакКинси и Э.Т. Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – «МакКинси энд компани» и «Э.Т. Карни».

В 30-е гг. после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США управленческое консультирование (консалтинг) завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Однако услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы, хотя уже появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консультационные услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консультационных фирм, созданных в те годы, существует и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Например, фирма «РА» (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963 г. – 370, а в 1984 г. – более 1300 консультантов в 22 странах. Появилась концепция реструктуризации, означающая разукрупнение предприятий и их слияние, т.е. образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в 70-х гг. на каждые 100 управляющих в промышленности США приходился один консультант. В 80-х гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. человек, в США – 4,5 тыс., в странах Западной Европы – 12,5 тыс., в развивающихся странах – 250–300 тыс. человек.

С начала 60-х гг. управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы, составившие «большую восьмерку»: *Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross*. Впоследствии некоторые из них объединились и образовалась «большая шестерка»: *Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse*. В 1998 г. намечалось слияние *KPMG* с *Ernst and Young* и *Price Waterhouse* с *Coopers and Lybrand*. Однако произошло слияние только у *Price Waterhouse* с *Coopers and Lybrand*. Следовательно, крупнейшие аудиторско-консалтинговые фирмы составляют теперь «большую пятерку».

В японском опыте управленческого консультирования представляет интерес специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах. Правительство Японии, определяя политику косвенного регулирования народно-хозяйственного комплекса, значительное внимание уделяет консультационной деятельности.

В парламенте страны есть особый орган – палата советников, а в структуре Министерства финансов и МВТП (Министерства внешней торговли и промышленности) действуют бюро, в задачу которых входит консультирование различных отраслей по таким вопросам, как динамика спроса, использование мощностей, роль рынка, производительность труда, уровень развития техники и технологии, условия конкуренции. Ничего подобного нет ни в одной западной стране. Кроме того, активно действуют многочисленные консультационные комитеты. Совершенствование деятельности важных министерств (в том числе Министерства финансов и МВТП) специалисты видят в их трансформации в научный и координационный центр, специализирующийся на внутрипромышленных отношениях, т.е. в источник советов, уважаемых частным сектором.

В качестве способа подготовки специалистов-консультантов высокого класса используется японская практика работы с кадрами, известная как «амакудари» («спустившийся с небес на землю»). Ее суть заключается в ротации сотрудников госаппарата на местах в другие правительственные органы и частный сектор. Подобная ротация способствует тому, что государственные служащие, завершая карьеру, переходят работать консультантами или советниками в частные компании.

Наиболее существенную роль правительство Японии играет в координации управленческих функций приоритетных сфер – в налоговой политике, подготовке кадров, развитии НИР и НИОКР и региональной политике. Координационные же функции выполняются в первую очередь посредством консультирования.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Конференция открыла новую эру развития консалтинга. В последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире. Это связано с глобализацией мировой экономики.

3. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому 81% портфеля заказов ведущих консультационных фирм составляют фактически заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса. На сегодняшний день этот рынок оценивается почти в 90 млрд долл. с годовым потенциалом роста порядка 15–20% в те-

чение последних нескольких лет. В начале 80-х гг. в отрасли управленческого консультирования было занято приблизительно 18 тыс. консультантов, а на сегодняшний день число специалистов составляет около 700 тыс. человек, без учета тех, кто занимается только вопросами информационных технологий и управления кадрами. Объем консалтинговых услуг в 1993 г. составлял около 25 млрд долл., в 1994 г. – около 34 млрд долл., в 1995 г. – около 40 млрд долл. Довольно высок спрос на консалтинговые услуги в Европе (см. таблицу 1).

В мире насчитывается около 1720 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. По параметрам численности специалистов и объема годового оборота услуг 40 фирм из этого числа можно считать крупными, 180 – средними, а 1500 фирм – мелкими. Мировой рынок управленческих консультационных услуг поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних – 25%, 1500 мелких фирм – 9%. Крупная фирма насчитывает от 300 до 30 тыс. профессионалов и годовой доход от 68 млн до 3 млрд долл. В средней фирме трудятся от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 20 млн долл. Мелкие фирмы – это фирмы, в которых в среднем около четырех профессиональных консультантов и годовой доход не более 0,5 млн долл.

Анализ структуры услуг, производимых 40 крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами, дал следующие результаты:

- 31% – консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами, включая вопросы реорганизации бизнеса и всеобщего управления качеством (*TQM*);
- 17% – консультирование по вопросам корпоративной стратегии;
- 17% – консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии;
- 16% – консультирование по вопросам развития бизнеса;
- 11% – консультирование по вопросам организационного проектирования, финансовое консультирование;
- 2% – услуги по вопросам маркетинга и продажам.

Следует отметить, что на долю США приходится около 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг. В 1993 г. в США различным фирмам предоставили свои услуги в области консалтинга приблизительно 80 тыс. экспертов-консультантов – всего на сумму около 17 млрд долл. Стоимость крупных контрактов с консалтинговыми фирмами в том же году колебалась в среднем от 30 до 50 млн долл. В 1998 г. доходы от аудиторских услуг в мировом масштабе составили около 70 млрд долл., а объем продаж сектора консультационных услуг достиг 90 млрд долл., где на долю консультирования в области информационных технологий при-

шлось 60%. По данным газеты *New York Times*, 15% компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе и 35% прибегают к их помощи по мере необходимости.

Таблица 1

**Структура спроса на консалтинговые услуги по странам Европы
в 1997 г.**

<i>Страна</i>	<i>Спрос на консалтинговые услуги (млн долл.)</i>
Австрия	396,0
Бельгия	440,0
Болгария	28,6
Великобритания	4441,8
Венгрия	13,2
Германия	9199,3
Греция	90,2
Дания	310,2
Испания	1142,9
Италия	638,0
Нидерланды	1042,8
Норвегия	612,7
Польша	94,6
Россия	76,3
Словения	30,8
Финляндия	270,6
Франция	1760,0
Швейцария	345,4

Суммарные доходы «большой пятерки» за 1998 г. оцениваются в 60 млрд долл., а их персонал составляет примерно 500 тыс. человек. Следует отметить, что в секторе аудита они занимают абсолютно доминирующее положение – из каждого заработанного в отрасли доллара около 80 центов приходится именно на эти пять компаний. Но такие фирмы, как *A.T. Kearney*, *Bain & Company*, *Booz-Allen & Hamilton*, *the Boston Consulting Group*, *McKinsey & Company*, *Mercer Management Consulting* и другие, оказывают достойную конкуренцию «большой пятерке» на рынке управленческого консалтинга.

Раз в четыре года проводится Всемирная конференция менеджмент-консультантов. Уже было проведено пять Всемирных конференций: в Париже (1987), Нью-Йорке (1990), Риме (1993), Иокогаме (1996) и Берлине (2000). В документах 4-го Всемирного конгресса консультантов констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики – индустрией, находящейся в процессе становления. Проводят Всемирные конференции менеджмент-консультантов профессиональные консалтинговые ассоциации и объединения.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются «Институты менеджмент-консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм: Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО) и Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). ФЕАКО была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 – из стран Западной Европы и 8 – из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации – члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 тыс. консультантов.

Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально Национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не международное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (*EFMD*), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (*CEEMAN*), Американская ассоциация менеджмента (*AMA*), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (*ZEN-NOH-REN*).

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной

и Восточной Европы, СНГ и Китае. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

4. Специалисты, оказывающие помощь в управлении фирмами, делятся на *внешних* и *внутренних* консультантов.

Внешние – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

Внутренние – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации (они составляют аналитическую, «штабную» подсистему организации).

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются не в форме устных, разовых советов, а в *форме консалтинговых проектов*, включающих следующие основные этапы:

- диагностика (выявление проблем);
- разработка решений;
- внедрение решений.

Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

С точки зрения *методов* различаются следующие виды консультирования: *экспертное*, *процессное* и *обучающее*.

При *экспертном* консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов.

При *процессном* консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в основном в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций.

При *обучающем* консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. Чем отличается консультирование от обучения? Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам

в общей форме и затем уже применяются ими на практике. Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

Разумеется, в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится *экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.*

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется в первую очередь неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности от итогов консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом. В России существует много объектов консультирования, которые могут быть разделены по крайней мере на следующие группы:

- по форме собственности: государственные, частные, акционерные и смешанные предприятия;
- по размерам: малые, средние и крупные предприятия;
- по территориальному признаку: центральные (федеральные) и региональные административные образования.

Соответственно клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти, а также руководители таких территориальных образований, как технопарки, экополисы, технополисы, свободные экономические зоны и т.д.

Литература: 2–4, 9, 13.

ТЕМА 2

ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ КОНСАЛТИНГА

Основные вопросы темы

1. Классификация консалтинговых услуг.
2. Организация консалтинговых услуг.
3. Основные группы консалтинговых услуг.

1. В числе первых попыток выявления особенностей консультационных услуг как маркетинговых продуктов можно назвать классификацию У. Стентона, в которой они относятся к категории услуг в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению

фундаментального признака классификации консультационных услуг – *профессиональные услуги*.

Согласно классификации Р. Джадда, консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также *по степени их регулирования*.

По классификации, предложенной Т. Хиллом (1978 г.), консультационные услуги относятся к услугам с *воздействием на людей*, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные. Д. Томас консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. Ф. Котлер предлагает свою классификацию услуг, в основу которой он заложил различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного Ф. Котлером, можно включать консультационные услуги в такую группу, как *осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг*.

Согласно классификации К. Лавлока, можно выделить различие консультационных услуг по *базовым характеристикам спроса*. В основу матрицы К. Лавлока положен такой признак классификации консультационных услуг, как состав объектов (на кого или на что направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги). В квадранте матрицы отражены консультационные услуги, предоставляющие из себя неосязаемые действия, направленные на сознание человека (клиента), такие, как радио, телевидение, образование. В этом случае клиент должен присутствовать ментально, но может находиться либо в специальном помещении, где предоставляется услуга, либо в определенном месте, связь с которыми осуществляется посредством передаваемых сигналов или с помощью телекоммуникаций.

Анализ представленных классификаций КУ не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное и более системное определение.

Типология управленческого консультирования (УК) значительно расширяет список типов консультационной деятельности:

- консультирование проекта – консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- консультирование процесса – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО);

- консультирование через рефлекссию – консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);
- консультирование путем взаимообучения – консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);
- учебное консультирование – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);
- экспертное консультирование – в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

2. Работа консультанта *начинается* с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а *заканчивается* она, когда в этом условии произошли изменения, которые можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов.

Консультанты строят свою деятельность на определенных *принципах*, которые следует учитывать, консультируя организацию:

- научность – недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории УК; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;
- гибкость – многообразие инструментов УК, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования,

- обуславливают широкий диапазон применения УК в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;
- прогрессивность – означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики УК;
 - преемственность – постоянно развиваясь и совершенствуясь, УК сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;
 - сохранение системы – воздействие консультанта на организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов УК не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;
 - изменение системы – реализация результатов УК в клиентной организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;
 - конкретность – эффект консультирования обуславливается во многом своевременностью его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, УК должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;
 - гласность – практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах УК должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;
 - компетентность – решения по проведению управленческого консультирования клиентной организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;
 - динамичность – процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;
 - научная перспектива – в процессе УК возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории УК;
 - креативность – для УК неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы; консультационный процесс требует постоян-

ного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

- эффективность – условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности УК, ибо заказчик постоянно держит руку «на пульсе» и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности УК служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

3. Современный набор консультационных услуг на Западе сложился в 50–60-х гг. XX в., которые называют «золотым веком консалтинга». В европейском справочнике консультантов по менеджменту в настоящее время консультационные услуги объединены в восемь групп. Классификация видов консультационных услуг выглядит следующим образом:

- общее управление – определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности; изучение конъюнктуры рынка; диверсификация или становление нового бизнеса; международное управление; оценка управления; слияние и приобретение; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование;
- администрирование – анализ работы канцелярии; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение;
- финансовое управление – системы учета; оценка капитальных затрат; оборот фирмы; снижение себестоимости; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы;
- управление кадрами – профессиональное движение и сокращение штатов; культура корпорации; равные возможности; поиск кадров; отбор кадров; здоровье и безопасность; программы поощрения; внутренние связи; оценка работ; трудовые соглашения и занятость; обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников;
- маркетинг – реклама и содействие сбыту; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; иссле-

- дование рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и дилерство; управление сбытом; обучение сбыту; социально-экономические исследования и прогнозирование;
- производство – автоматизация; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии; конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль за производством; повышение производительности; закупки; контроль качества; контроль за поставкой узлов и деталей;
 - информационная технология – САПР/АСУ; применение компьютеров в аудите и оценке; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; административные информационные системы; проектирование и разработка систем; выбор и установка систем;
 - специализированные услуги – обучающее консультирование; консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; информационный консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению перечисленных функций менеджеров, советуют им, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

Есть и другие классификации УК. Так, американский консультант Е.Х. Фукс определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности:

- Развитие организации и разработка политики.
- Управление производством.
- Маркетинг, сбыт и распределение.
- Финансы и управление.
- Управление персоналом и его отбор.
- Экономический анализ.
- Управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

В России консультационная деятельность в качестве профессиональной стала активизироваться в начале 90-х гг. К настоящему времени уже накоплены некоторые теоретические знания и практический опыт в данной области, что позволяет судить о тенденциях развития консультационных услуг в нашей стране (в сравнении с другими странами) и об основах классификации этих услуг:

1) *Управленческий консалтинг*. Главная цель его заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников. Диагностика состояния предприятия является исходной точкой в процессе управленческого консультирования при разработке любого инвестиционного проекта, других изменений, планируемых на предприятии. Данный вид УК имеет относительно постоянный спрос в нашей стране и за рубежом. Что касается антикризисного управления, то это в основном специфика постсоциалистических и развивающихся стран.

Одними из новых на нашем рынке и наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров».

2) *Аутсорсинг* (англ. *outsourcing*) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач. «Прокат директоров» используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении.

Организационное развитие и делопроизводство или администрирование в принципе являются для российских предприятий отдельными видами консалтинга, но мы отнесли их к управленческому консультированию в силу неразвитости спроса на них.

Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет, являются для российских предприятий относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны. Основной целью создания системы управленческой отчетности является обеспечение менеджеров предприятия своевременной и необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений.

В основе реализации практически всех услуг лежит анализ существующих и ожидаемых финансовых потоков предприятия. Наиболее эффективной и рекомендуемой методикой является адаптированный к российским условиям эффективный инструментарий *Business Toolkits*, подготовленный группой зарубежных компаний – *Arthur Andersen*, *Carana Corporation*, *Deloitte and Touche*, *Tohmatsu International*, а также специалистами Международного корпуса экспертов (*International Executive Service Corps*).

3) *Инвестиционный консалтинг*. Сохранение и наращивание производственного, технологического, финансового и экономического потенциала предприятий является наиболее важной задачей современного бизнеса. Деятельность в данном направлении носит название инвестиционной и служит условием развития предприятия. Пока существуют инвестиционные фонды, банки, программы развития, частные вкладчики и т.п., данный вид консалтинга будет иметь наибольший спрос, особенно в развивающихся странах.

4) *Фандрайзинг* (поиск инвестирования) – один из базовых видов инвестиционного консалтинга. Первыми шагами при разработке проекта инвестирования являются поиск и изучение информации о наиболее вероятных источниках финансирования, поскольку условия получения тех или иных видов финансовых ресурсов напрямую определяют конкретные финансовые показатели продвигаемого инвестиционного проекта и саму возможность его реализации. Многие консалтинговые фирмы имеют свои базы данных потенциальных инвесторов или же выступают официальными посредниками при получении финансирования.

5) *Лизинг* является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинговая схема может иметь существенные преимущества перед обычными схемами финансирования инвестиционных проектов за счет отнесения лизинговых платежей в себестоимость у лизингополучателя.

6) *Управление проектами* – наиболее перспективное направление на рынке консалтинговых услуг, которое включает в себя все вышеперечисленные виды инвестиционного консалтинга.

7) *Аудиторские услуги (аудитинг)*. Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам. Первоочередная цель аудита заключается в защите интересов пользователей экономической информацией, в предоставлении им объективных данных о финансовом состоянии того или иного предприятия.

8) *Бюджетирование*. Наряду с уже давно распространенными аудиторскими услугами бюджетирование является весьма перспективным видом услуг. Внедрение системы бюджетирования позволяет руководству предприятия получить значительный положительный эффект за счет возмож-

ности согласования деятельности подразделений внутри компании и подчинения ее общей стратегической цели. Беспристрастные бюджеты позволяют менеджерам вначале конкретизировать поставленные задачи, а потом проанализировать состояние дел в компании: как прошел текущий период.

9) *Фондовый консалтинг*. Это один из стабильных рынков консалтинговых услуг. Постоянно наблюдается рост спроса на оценочные услуги. Одним из принципиально новых объектов фондового консалтинга являются нематериальные активы, к которым относятся объекты, не имеющие физических свойств, но включаемые в активы предприятия и обычно требующие постепенной амортизации в течение срока их использования.

10) *Консультирование в области управления качеством*. В последнее десятилетие отмечен повышенный интерес к качеству поставляемой потребителю продукции. Наличие у поставщика системы качества становится важным фактором повышения конкурентоспособности его продукции и необходимым условием для выхода на мировой рынок. Разработка систем качества ведется в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000. Стандарты ИСО серии 9000 имеют главные цели: удовлетворение потребителей, вовлечение персонала фирмы в борьбу за качество. Принципиальным отличием создаваемых у поставщика систем качества, основанных на указанных стандартах, является их четкая направленность на удовлетворение конкретных запросов потребителя.

Самой новой считается услуга по разработке и внедрению элементов всеобщего качества (*Total Quality Management – TQM*).

11) *Инжиниринг*. Это один из родоначальников консалтинга, представляющий собой услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

12) *Информационно-технологический консалтинг*. Все услуги по данному виду консалтинга являются новыми и очень перспективными вследствие роста спроса на информационные технику и технологии. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации.

13) Новыми и весьма перспективными являются услуги по *моделированию бизнес-процессов и по их реинжинирингу*. Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (от англ. *business process reengineering – BPR*) был введен М. Хаммером и Д. Чампи, которые определяют этот вид деятельности как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимости, качестве, услугах и темпах».

BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

14) *Маркетинговый консалтинг*. Самое распространенное заболевание в бизнесе – «рыночная слепота» – порождает множество осложнений. По статистике, свыше 75% всех банкротств в мире объясняются плохим знанием своего собственного продукта, потребителя, каналов распространения и конкурентов.

15) *Консалтинг в сфере рекламы и PR*. Цель этого вида услуг – создание в глазах общественности положительного и вместе с тем особенного, отличающегося от конкурирующего, образа (имиджа) товара или фирмы.

16) *Кадровый консалтинг (рекрутмент)*. Это услуги по подбору и оценке кадров. Как отдельный вид консалтинга стал развиваться в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и высококвалифицированных специалистах и в настоящее время широко распространен, так как не требует особой квалификации консультантов.

17) *Консалтинг в области конфликтологии* является новым видом кадрового консалтинга и только набирает силу на нашем рынке консалтинговых услуг.

18) *Консалтинг в сфере безопасности организации*. Он является самым новым направлением в сфере консалтинга. Экономическая безопасность предприятия – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников. Его цель состоит в формировании основ защищенности фирмы от различных опасностей и угроз, источником зарождения и развития которых выступают внутренние и внешние противоречия.

Защита информации является наиболее актуальной на сегодняшний день и наиболее распространенным видом услуг по безопасности. Несколько лет назад Британский институт стандартов (*BSI*) при поддержке группы коммерческих организаций, среди которых были *Shell, National Westminster Bank, Midland Bank, Unilever, British Telecommunications, Marks & Spencer, Logica* и другие, приступил к разработке стандарта информационной безопасности, получившего впоследствии обозначение *BS 7799*. Он определяет общую организацию, классификацию данных, системы доступа, направления планирования, ответственность сотрудников, использование оценки риска и другие факторы в контексте информационной безопасности.

19) *Юридический консалтинг* является одним из основных родоначальников консалтинга и вообще профессиональных услуг. Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов. Они также могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

Следует заметить, что процесс классификации консультационных услуг в Российской Федерации пока не завершен. С развитием потребности в информационном продукте возникают все новые виды консультационных

услуг. Ключевым фактором динамичного роста сферы консультационного обслуживания в настоящее время является технологический прогресс, который способствует расширению существовавших ранее областей консалтинга.

Литература: 3, 5–8, 10, 15.

ТЕМА 3

МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Основные вопросы темы

1. Особенности специализации консалтинговых фирм.
2. Мировая практика выбора консультантов.

1. За последние десять лет наблюдается очень большой рост консалтинговых услуг. Это связано с глобализацией мировой экономики. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому 81% портфеля заказов ведущих консультационных фирм составляют фактически заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса.

Оказываемые консалтинговые услуги по различным сферам деятельности имеют следующий вид:

- 22% – заказы от предприятий финансового сектора экономики;
- 11% – от предприятий по производству товаров народного потребления;
- 11% – от других промышленных предприятий;
- 10% – от компаний сферы телекоммуникаций;
- 9% – от предприятий энергетического сектора;
- 9% – от правительственных учреждений;
- 9% – от учреждений здравоохранения;
- 8% – от научно-исследовательских учреждений;
- 3% – от средств массовой информации и предприятий шоу-бизнеса;
- 2% – от предприятий оптовой и розничной торговли;
- 6% – от других источников.

Консалтинг как вид бизнеса становится все более привлекательным. Так, например, в течение 2000 г. объем рынка консультационных услуг российских консультантов вырос на 60%, а емкость рынка аудиторских услуг увеличилась за тот же период лишь на 36%.

На сегодня объем рынка консалтинговых услуг чисто российских компаний составляет порядка 100 млн долл. Кроме того, на российском рынке работает примерно полтора десятка компаний, имеющих иностранные корни. Из них достоверно известна только выручка одной компании – *Pricewaterhouse Coopers*: на консалтинге она заработала около 47 млн долл. С учетом

других компаний иностранного происхождения весь рынок консалтинговых услуг можно оценить примерно в 250–300 млн долл.

На рынке консалтинга, как и на рынке аудита, очень велика концентрация. Около двух третей рынка приходится на компании зарубежного происхождения. Территориальная концентрация также высока. Из 100 компаний, присутствующих в рейтинге, 59 расположены в Москве, а их доля в совокупной выручке составляет 82%.

Особенности специализации консалтинговых фирм:

- *стратегическое планирование и оргразвитие.* Чем крупнее предприятие, тем быстрее руководитель осознает, что по вопросам стратегического планирования и оргразвития необходимо обратиться к консультантам. Это видно из структуры выручки по двум сегментам консалтингового рынка. Из семи международных консалтинговых компаний пять назвали услуги по стратегическому планированию и оргразвитию приоритетными в своей деятельности. Доля их выручки в России по этому направлению в 2000 г. варьировала от 30% у *Accenture* до 100% у *McKinsey*.

Если в 1999 г. выжившие после кризиса компании были ориентированы в основном на экстенсивный рост, то по мере насыщения товарных рынков перед предприятиями возникла задача повысить внутреннюю эффективность своей деятельности. Первые лица компаний со всей неизбежностью должны ответить на вопрос: за счет чего расти дальше? Управленческий учет налажен, бухгалтерия и сбыт в порядке, теперь нужна внятная стратегия развития.

Другой фактор роста спроса на услуги консультантов обусловлен тем, что в 1999–2000 гг. прошла еще одна волна передела собственности. Были образованы новые промышленные холдинги («Русский алюминий», «Евраз-Холдинг», «СУАЛ-холдинг», «Агрохимпромхолдинг» и др.). При формировании надстроечных структур новых образований возникает объективная потребность в выстраивании и отладке новых систем управления.

Среди 100 компаний – основных игроков данного рынка – услуги в области стратегического консалтинга оказывают 55 компаний;

- *информационные технологии в консалтинге.* По данным Европейской федерации ассоциаций управленческого консалтинга (ФЕАКО), информационные технологии наиболее востребованы сейчас западным рынком. В Европе на ИТ приходится более 40% выручки, заработанной консультантами. В мировом рейтинге консалтинговых компаний в прошлом году на первую позицию вышла компания *IBM*, для которой информационные технологии являются приоритетным направлением деятельности.

В настоящее время Россия очень близко подошла к европейскому уровню по доле на рынке услуг в области ИТ. Информационные технологии принесли нашим консультантам 30% дохода. Из них 20% были получены

от системной интеграции и других программных разработок, а 10% – от управленческого консультирования в области ИТ.

Такое доминирование в консалтинге информационных технологий объясняется просто. Большинство управленческих решений должно быть закреплено на длительный срок после ухода консультантов с предприятия. Способом закрепления становится программный продукт, либо обеспечивающий какой-то бизнес-процесс, либо увязывающий в единое целое многие бизнес-процессы компании-клиента. Перспективы развития этого сектора консалтингового рынка очень велики;

- *налоговый и юридический консалтинг*. Этот вид услуг в России изначально пользовался наибольшим успехом. Из компаний иностранного происхождения, работающих на российском рынке, ставку на него делают те, кто предоставляет также услуги по аудиту. Среди компаний иностранного происхождения свои приоритеты в этом направлении заявили компания *Arthur Andersen* и компания *Pricewaterhouse Coopers*.

В списке наиболее эффективных компаний, ранжированных по выручке, заработанной одним специалистом за год, в основном присутствуют крупные компании. Есть, однако, и исключения. Список 20 наиболее эффективных компаний возглавляет московская компания «Партнеръ» (25-я позиция в общем зачете). Выручка на одного специалиста у нее выше, чем у *Pricewaterhouse Coopers*. По эффективности в десятку попала и компания «Докар», которая в рейтинге занимает лишь 53-ю строку.

Выручка на специалиста показывает, по каким реальным ставкам работают специалисты компании. Декларируемое же ценообразование (цены, объявляемые клиенту) подчиняется простому закону: чем больше компания, тем выше почасовые декларируемые ставки, что вполне соотнобразуется с зарубежной практикой.

Обращает на себя внимание существенный разрыв в стоимости услуг консультантов в России и Западной Европе. И это несмотря на то, что ставки по России рассчитаны с учетом компаний «большой пятерки», услуги которых существенно дороже, чем у чисто российских компаний.

Что касается реальной (а не декларируемой) почасовой ставки у компаний, имеющих чисто российское происхождение, то средняя ставка 20 крупнейших российских компаний составляет 32 долл. в час, а по всем участвовавшим в рейтинге компаниям – 18 долл. в час. Эти расчеты сделаны с учетом того, что реально консультанты заняты только 80% своего рабочего времени. Более высокая почасовая оплата означает либо неточный учет рабочего времени, затрачиваемый консультантами на выполнение заказов, либо большой простой консультантов между выполнением проектов.

Еще одна особенность. По данным ФЕАКО, управляющий директор в крупнейших консалтинговых компаниях в России оплачивается так же,

как старший консультант в развитых западноевропейских странах. Стоимость же услуг старшего консультанта в России ниже, чем стоимость услуг даже не просто консультанта, но и младшего консультанта в Западной Европе. Разумное объяснение этому феномену состоит в том, что в России у компаний – лидеров рынка (данные ФЕАКО учитывают международные компании) управляющий директор – иностранец, что и определяет такой отрыв.

Чтобы описать современное положение на мировом рынке управленческого консультирования, следует использовать функциональную классификацию по семи категориям советов и экспертов:

- административное и организационное консультирование;
- консультирование по производству;
- консультирование по человеческим ресурсам;
- общее стратегическое консультирование;
- консультирование по маркетингу;
- консультирование по экономике и финансам;
- информационное консультирование.

2. Сотрудничество с консалтинговой компанией не только полезно, но и необходимо для любого серьезного предприятия. Смысл приглашения консультантов – выработка объективного взгляда на компанию для поиска болевых точек, просчетов менеджмента и, соответственно, путей оптимизации бизнес-процессов.

Консультант должен быть чем-то вроде лечащего врача, у которого нужно периодически проходить обследование и лишь при необходимости – лечиться. Именно поэтому к выбору консультанта нужно подходить так же тщательно, как и к выбору личного доктора.

Мировая практика показывает, что консалтинговую фирму можно выбирать разными способами: *по рекомендациям, по степени известности и по опубликованным рейтингам*. Но наиболее простым и эффективным способом является *конкурс (тендер)*. Он позволяет оперативно и с минимальными затратами выделить несколько консалтинговых компаний, которые наиболее соответствуют запросам (в том числе по уровню цен).

Например, скажем, перед компанией встала необходимость внедрения новой системы налогового учета, содействие в этом должна оказывать консалтинговая компания. С технической точки зрения большая часть предложений на рынке примерно одинаковая. Но при анализе цен становится видно, что расценки на услуги консалтинговых фирм «с именем» в несколько раз превышают стоимость работы менее известных компаний. Поэтому за счет тендера компании будет легко принять наиболее эффективное решение. Но тем не менее аналитики считают, что тендер является оптимальным способом выбора консультантов лишь при условии, что предприятие может сформулировать проблему, которую необходимо решить. На практике же часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда руково-

дство компании-заказчика не в состоянии это сделать. В таком случае компании сложно выработать критерии выбора консалтинговой фирмы. Кроме того, некоторые задачи, поставленные перед консультантами, являются уникальными, т.е. на рынке консалтинговых услуг еще не существовало опыта решения аналогичных проблем. В этой ситуации тендер также мало поможет. Выход только один – провести первичный отбор компаний, а затем дать каждой из них небольшое задание и оценить, как они с ним справятся. Этот способ позволит в течение двух-трех месяцев оценить профессионализм претендентов и понять, с кем из них вы можете найти общий язык, а с кем – нет, и уже потом двигаться дальше, предлагая консультантам все более сложные задачи.

Что касается затрат, то на этом этапе они будут невелики – многие консалтинговые компании готовы в течение нескольких месяцев работать за вполне умеренную плату, чтобы в будущем получить постоянного клиента.

Таким образом, при выборе консалтинговой компании необходимо проанализировать данные о ней по нескольким параметрам.

Во-первых, фирма должна иметь достаточно большой опыт работы – не менее пяти лет.

Во-вторых, желательно, чтобы *масштаб консалтинговой компании* соответствовал масштабу вашей фирмы. Нет смысла проводить автоматизацию ларька с помощью компаний «большой четверки», и наоборот, небольшой фирме нет смысла доверять аудит крупного предприятия.

В-третьих, консалтинговая фирма должна *иметь опыт реализации аналогичных проектов*.

Важно и еще одно условие – *открытость*: солидные фирмы публикуют информацию о своей деятельности и списки своих клиентов.

Основные этапы проведения тендера

1) *Первичный отбор*. Сначала нужно выбрать компании для участия в тендере. Для этой цели, как говорилось выше, можно прибегнуть к различным способам (рекомендации, рейтинги и т. п.). В результате должна получиться выборка консалтинговых компаний, которые способны решить поставленную перед ними задачу. Количество компаний, входящих в эту выборку, зависит от финансовых возможностей фирмы-заказчика и сложности задачи и может колебаться от пяти до нескольких десятков.

2) *Рассылка предложений*. Для выбранных компаний нужно подготовить предложение (оферту). Оферта должна включать краткий рассказ о компании (срок ее работы на рынке, сфера деятельности, ведущие сотрудники и деловые партнеры и т. п.), а также техническое задание (общее описание проекта, задача, стоящую перед консультантами, и ожидаемый результат). Составление технического задания – наиболее трудоемкая часть подготовки оферты, требующая активного участия всех подразделений, так или иначе участвующих в проекте. Кроме того, в оферте нужно указать желаемый

срок подготовки ответа консультантами, который зависит от сложности и объема проекта. Оферта рассылается всем отобранными компаниям.

3) *Сбор информации и первые встречи.* Из полученных ответов необходимо выбрать несколько наиболее соответствующих требованиям. Представителям компаний, подготовивших эти предложения, назначаются встречи. Перед встречей необходимо выяснить, есть ли у консалтинговой компании крупные клиенты: большие компании обычно выбирают лучших консультантов. Но желательно уточнить, что стоит за громким именем клиента – головной офис, крупный филиал или небольшая дочерняя структура. Например, консалтинговая фирма может указать среди своих клиентов Газпром, а на самом деле речь будет идти о какой-либо из региональных «дочек» крупного холдинга. Поэтому следует попросить у консультантов дать координаты своих наиболее значимых клиентов. Если опыт работы с ними был действительно успешным, его не будут держать в секрете. В ходе встречи необходимо выявить все плюсы и минусы работы консультантов и спроецировать их опыт на свое предприятие. Это поможет понять, где именно консультант может ошибиться, и избежать этих ошибок. Также необходимо определить, была ли у фирмы практика в решении той или иной проблемы.

4) *Обсуждение плана работ.* На этом этапе список кандидатов уже должен стать значительно короче. Оставшимся претендентам назначаются повторные встречи. На этой встрече необходимо выработать единый подход к проблеме и обсудить план работ, чтобы между фирмой и консультантами не осталось никаких недоговоренностей. Кроме того, нужно заранее узнать, какая информация понадобится консультантам, и подготовить все необходимые им документы. В результате совместного обсуждения должен появиться пошаговый план реализации проекта, в котором обозначены сроки выполнения и ресурсы (материальные, технические, человеческие), необходимые для каждого этапа. По окончании этого этапа необходимо определить две-три консалтинговые компании, одна из которых и станет в итоге партнером по реализации проекта.

Весь процесс может занять от двух до четырех недель. Все начинается с предварительного отбора консультантов, среди которых будет уже вестись окончательный выбор.

Во многих консалтинговых фирмах развитых стран существует специальная должность – менеджер по контактам с клиентами (или менеджер по ключевым проблемам клиента), который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиентно-ориентированный консалтинг, который является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консалтинговых услуг на рынок.

В процедуре отбора можно выделить три стадии:

- предварительный отбор. На стадии предварительного отбора (*лонг-листинг*) клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов.

Источниками информации здесь могут служить: списки членов национальных ассоциаций консультантов, рекламные объявления, статьи в прессе, справочники («РАУ-пресс», «Золотые страницы», Европейский справочник-указатель консультантов, в который включены и российские консалтинговые фирмы), рейтинги консультационных компаний, различные конференции и семинары, а также рекомендации коллег и партнеров.

В случае, когда клиент сам не определил своих ключевых проблем, в такой список должны быть прежде всего включены консультанты-универсалы (их также называют дженералистами);

- составление окончательного списка кандидатов (*шорт-листинг*). Из предварительного списка формируется окончательный (10–12 консалтинговых фирм для крупных проектов, 5–6 – для средних и 2–3 – для мелких). Выбор осуществляется в зависимости от профессионального уровня работающего в данных фирмах персонала, выполненных ранее консалтинговых проектов, предыдущих клиентов и т.д. Немаловажное влияние оказывает местоположение (предпочтительнее фирмы, территориально близко расположенные к клиенту);
- окончательный выбор. Осуществляется путем оценки технических предложений (содержательная часть предложения) консультантов и финансового предложения (обоснование стоимости консультационного проекта).

Обычно данная стадия осуществляется в форме *закрытого тендера*. Запросы на подачу предложений по осуществлению консалтингового проекта направляются ограниченному числу фирм, попавших в окончательный список. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему.

Очень эффективным методом выбора может быть *эксперимент*. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы (например, экспресс-диагностика). Он вырабатывает первоначальную версию о проблемах, которая впоследствии выносится на рассмотрение руководителем. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества будут оценены положительно, данного консультанта можно пригласить для выполнения всего проекта.

К плюсам данного метода можно, несомненно, отнести его дешевизну и возможность для консультанта определить объем и сложность задачи заранее, до получения основного заказа. Да и при неудачном выборе кон-

сультанта для предприятия негативные последствия минимальны, так как вмешаться в деятельность компании консультант еще не успел.

В международном консалтинге применяются следующие *критерии выбора консультантов*:

- компетентность, уровень квалификации, профессионализм, наличие специалистов, качество работ (28%);
- стоимость услуг, ценовой фактор (25%);
- имидж, рейтинг, известность, авторитетность, репутация, рекомендации компании (18%);
- эффект от внедрения предложений, результат (12%);
- специализация на конкретной отрасли (12%);
- опыт, технологии, количество проектов и клиентов (12%);
- комфортность общения, понимание проблем заказчика (11%);
- конфиденциальность, надежность, доверие (9%);
- стаж работы на рынке (5%);
- знание российской специфики (5%);
- срок выполнения работ (4%);
- ориентация на долгосрочное сотрудничество (3%);
- прозрачность работы (2%);
- готовность отвечать за свои рекомендации (2%).

Литература: 1, 3, 11.

ТЕМА 4

АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ВЫБОР КОНТРАГЕНТА

Основные вопросы темы

1. Формы и методы проведения сравнительного анализа предложений.
2. Качества консультанта при выборе контрагента.
3. Типовые и индивидуальные консалтинговые услуги.

1. Консалтинг осуществляется на коммерческих началах независимыми производителями консалтинговых услуг в условиях конкурентной борьбы. Это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности таких услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента. В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов является престижным свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента.

Практика выбора консультанта в консалтинге отличается от практики во многих других отраслях. Как показывают результаты исследования «Спрос на консалтинговые услуги для среднего и крупного бизнеса», большинство владельцев и менеджеров российских компаний при выборе консультанта используют рекомендации и отзывы, тендеры и личные контакты:

- 16% – выбирают по рекомендациям и отзывам;
- 14% – на основе тендера;
- 10% – на основе личных отношений, контактов, впечатлений;
- 4% – на основе опыта сотрудничества;
- 4% – по авторитетности, известности, времени существования на рынке;
- 4% – на основе изучения и анализа рынка.

Для отбора достаточно определить отраслевую и функциональную принадлежность своей проблемы и свои финансовые возможности.

Сравнительный анализ предложений осуществляется поэтапно. На *предварительном этапе* инициатива переходит к консультантам. Они рассказывают о том, как поняли суть проблемы, предлагают свои методики и технологии для решения, ставят первые задачи. Клиент же оценивает их подходы к решению своей проблемы, высказывает свое мнение по предлагаемым вариантам. Консультантам не всегда удается сразу найти оптимальное решение, поэтому на этом этапе больше времени стоит уделить общим моментам: насколько хорошо консультант понимает специфику бизнеса, используемые методики и технологии.

На *втором этапе* консультант начинает готовить предложение. На его подготовку уходит не более десяти дней. Обычно предложение состоит из следующих разделов:

- технический раздел;
- раздел по укомплектованию штата;
- раздел по квалификации конкретных сотрудников;
- финансовый раздел.

В *техническом* разделе консультант представляет свое видение проблемы, решения, подходы и методы, которые он собирается применять, поэтапный план работ. В разделе по *укомплектованию штата* приводятся имена и профили консультантов, выделяемых под данный проект. В разделе по *квалификации* конкретных сотрудников представлен опыт как консалтинговой компании в целом, так и отдельных консультантов в решении проблем, идентичных проблеме клиента. В *финансовом* разделе указываются стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы. Важно внимательно изучить временной лист, где указаны перечень задач и трудовые затраты каждого консультанта, выделенные на их выполнение. Иногда консультанты сильно завышают трудозатраты на выполнение задач или доверяют выполнение простых задач очень дорогостоящим сотрудникам.

На третьем этапе – *оценка предложения консультанта и выбор консультанта*. Он предназначен для того, чтобы клиент задал все вопросы, а консультант на них ответил. В итоге обе стороны должны прийти к пониманию.

К последнему этапу необходимо подходить, имея как минимум два предложения, желательно от компаний из разных весовых категорий, тогда появляется шанс поторговаться, но существует риск, что консультант не согласится снизить цену и откажется от борьбы за заказ.

Услуги российских консультантов осуществляются в следующих основных формах:

- разовые консультации по основным вопросам бизнеса в России и за рубежом. Такие консультации осуществляются в устном и письменном виде в форме вопрос – ответ как непосредственно, так и по заранее подготовленным клиентом вопросам;
- осуществление по заказам клиента консалтинговых проектов, включающих в себя диагностику проблем, разработку и внедрение решений. В ходе проекта могут осуществляться также такие услуги, как поиск партнеров, участие в переговорах, разработка документов (протоколов, договоров, контрактов и т.п.);
- проведение консалтинг-семинаров, т.е. групповой работы консультантов и представителей предприятия с отрывом от производства;
- информационное обслуживание. По запросам клиентов могут предоставляться статистические обзоры и прогнозы развития экономики в целом и отдельных отраслей, справки о законодательных актах, сведения о надежности потенциальных партнеров и т.д.;
- экспертиза. Консультанты предоставляют экспертные заключения по самостоятельно подготовленным клиентом разработкам, бизнес-планам, инвестиционным проектам, схемам финансовых операций, контрактам.

2. Качества консультанта определяются характером задач консультирования и требованиями клиентов.

Консультант обязан ориентироваться на потребности рынка и клиентов, работать в соответствии со своей специализацией на рынке, соблюдать этику отношений с клиентом.

Консультантов приглашают для того, чтобы повысить эффективность управления и качество принимаемых решений. Это налагает на консультантов огромную ответственность и обязательство сохранять высочайшие стандарты честности и компетентности. Без этих свойств быть консультантом можно, но недолго. Насколько «недолго» по времени, определяется уровнем квалификации и требовательностью клиентов. В конечном счете именно клиенты определяют уровень качества услуг и добросовестности консультантов.

Всю систему критериев, которые используются для определения профессии и уровня профессионализма консультантов, можно разделить на четыре группы.

Во-первых, это *совокупность знаний*, которыми должен обладать специалист, назвавший себя консультантом. Консалтинговые услуги – один из основных каналов доставки нового знания по экономике, финансам и управлению на предприятия.

Во-вторых, *совокупность навыков и умений*. В числе главных – способность оценить состояние предприятия как системы, «организма» и выделить наиболее существенные проблемы его развития. Не менее важным умением и навыком консультанта является *способность разработать варианты решений*, позволяющих предприятию позитивно изменить состояние. Сумма знаний, навыков и умений определяется как техническая компетентность консультанта и является основой его профессионального подхода к решению проблем клиентов. Очевидно, чтобы быть полезными менеджерам, специалисты, выбравшие для себя профессию консультантов, должны обладать технической компетенцией, по меньшей мере, не уступающей совокупности умений и знаний работников предприятий и организаций. Консультант, пришедший на предприятие, чтобы получить деньги и не способный представить его менеджерам новое видение состояния и перспектив этого предприятия, не умеющий дать новое понимание ситуации и привнести в процесс работы менеджеров новое знание, дискредитирует не только себя, но и профессиональное сообщество консультантов. Некомпетентность отдельных фирм и консультантов является частично и оценкой всего сообщества. И это сегодня является главной проблемой в становлении российского рынка консалтинговых услуг, определяется уровень цен на рынке и доверие к консультантам, желание руководителей предприятий с ними работать.

Третьей группой критериев, определяющих профессию и профессионализм, является *совокупность этических норм и правил поведения* консультантов с организациями-клиентами.

Консультанту доверяют информацию, которая составляет самую большую ценность для предпринимательства и определяет состояние и судьбы тысяч людей. Консультант нередко в техническом отношении превосходит клиента и обладает знанием и информацией, которых клиент лишен. Рекомендации и решения, предложенные консультантом в этом случае, не могут быть должным образом критически оценены клиентом, полностью полагающимся на профессионализм и добросовестность консультанта. Эти обстоятельства формируют систему требований к консультанту, предполагающих неукоснительное соблюдение интересов клиента как в период работы с ним, так и после завершения отношений. Интересы клиентов являются главным критерием оценки деятельности консультантов, измерителем ценности их действий.

Беспристрастность и объективность – четвертая группа требований к профессии и критериев оценки профессионализма консультантов. Это критерии социально-экономической значимости консалтинговых действий и ответственности консультантов.

В странах с устоявшимися традициями консультационной деятельности, чтобы решать все эти проблемы, были созданы различные профессиональные объединения консультантов, основной идеей создания которых являлись разработка и согласование принципов поведения с клиентами, этических норм и правил.

Например, члены Европейской федерации ассоциаций консультантов по организации производства (ФЕАКО) должны подписаться под кодексом поведения ФЕАКО и в своей деятельности избегать непрофессионального поведения, а именно:

- не рекламировать услуги фирмы в вульгарной или коммерческой манере;
- не принимать торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (не консалтинговых) или товаров клиенту;
- не участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как не находиться под их контролем. Запрещается также утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;
- не начислять вознаграждение за оказание услуг на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
- не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;
- не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
- не совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

Консультанты европейских стран не считают возможным сочетать консалтинг с любой посреднической деятельностью, так как это противоречит принципу беспристрастности и объективности консультантов – возникает соблазн воздействовать на поведение и решения клиента с целью извлечения дополнительного дохода.

Нормы, аналогичные декларированным в кодексе поведения ФЕАКО, выработаны и приняты Ассоциацией фирм по управленческому консультированию США (*АСМЕ*). Они закреплены в «Кодексе этики и стандартах профессиональной практики». Кодекс в общих терминах выражает стандарты профессионального поведения, которых в обязательном порядке должны придерживаться консалтинговые фирмы и индивидуальные консультанты в отношениях с клиентами, настоящими и потенциальными, с коллегами, членами родственных профессий, обществом. Ассоциация заставляет консалтинговые фирмы выполнять кодекс, расследуя все жалобы на его

нарушение и принимая дисциплинарные меры к виновным. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер, но их нарушители становятся известны предприятиям и предпринимателям стараниями ассоциации.

В России в настоящее время созданы и функционируют две ассоциации консультантов по управлению: российская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), являющаяся членом ФЕАКО, и Ассоциация по управлению и организационному развитию (АКУОР). АКЭУ, поскольку она член ФЕАКО, придерживается европейского кодекса поведения, АКУОР выработала и приняла свой «Профессиональный кодекс консультанта по управлению», который определяет отношения консультанта с клиентом, коллегой и обществом. Однако влияние этих организаций на поведение консультантов ощущается еще слабо. Пока это бизнес, где правила зависят прежде всего от понимания менеджерами предприятий роли и места консалтинга в управлении. Границу некомпетентности консультантов определяет уровень квалификации менеджеров клиентских организаций. Сегодня российский консалтинг недостаточно эффективен и причинами этого являются: реклама, обещающая все и сразу, «всеядность» многих консалтинговых фирм, особенно специализирующихся в финансовых вопросах, отсутствие должной квалификации у консультантов. Это болезни роста, не очень опасные, но неприятные.

3. При определении стоимости все консалтинговые услуги можно разделить на два вида: типовые и индивидуальные.

Типовые услуги – *это работы, которые достаточно легко формализовать (т.е. описать, спланировать, определить, какие цели должны быть достигнуты) и объяснить консультанту*. Пример типовой услуги – ежегодный аудит бухгалтерской отчетности. Типовые проекты не направлены на перестройку организации, а их стоимость, как правило, известна заранее и примерно одинакова для консультантов одного уровня.

Ко второму типу услуг относятся, например, *стратегический консалтинг* или *реинжиниринг бизнес-процессов*. Успешное решение таких задач зависит не только от четкого применения методик, но и от опыта консультанта, его креативности и управленческой интуиции. Формализовать такие услуги достаточно сложно, поэтому консультант может просить о нескольких встречах, прежде чем назначит цену.

Главная сложность при торге – отсутствие среднего уровня цен на консалтинговые услуги. В зависимости от фирмы они могут различаться в десятки раз. Поэтому, прежде чем начинать торговаться, нужно четко себе представлять, какие виды работ должен выполнять консультант для достижения конечной цели (это нужно выяснить в процессе переговоров).

Самое важное в процессе торга – следить, чтобы при снижении цены качество услуг не упало (иначе, вместо того чтобы сэкономить, можно не

получить нужного результата). Иными словами, если консультант соглашается уступить в цене, надо поинтересоваться, за счет чего он готов это сделать.

Договор по принципу «малых шагов»

После переговоров с консультантами, анализа их предложений, обсуждения цены необходимо выбрать одну компанию, которой и будет доверен проект. Однако как бы тщательно ни осуществлялся выбор партнера, риск того, что в процессе работы возникнут определенные разногласия, остается. Минимизировать этот риск поможет грамотно составленный договор.

Многие консалтинговые компании забывают о том, что работа над каждым проектом требует учета специфики клиента. Часто компании жалуются, что консультант делает свою работу «по шаблону». При этом возникает еще одна проблема: консультанты определяют стоимость всего объема работ, и то, что какая-то часть из них не выполнена, выясняется только после окончания проекта, когда вернуть деньги сложно.

Лучший способ обезопасить себя от такого консалтинга – использовать принцип «малых шагов». Заключая соглашение с консалтинговой фирмой, имеет смысл разбить проект на определенные небольшие задачи. Это могут быть, например, разработка концепции бюджетирования или выбор системы автоматизации. Для каждой из них нужно составить отдельный контракт, где будут зафиксированы стоимость и ожидаемый результат.

Работа консультанта над подобными задачами не должна занимать много времени. Таким образом, в сжатые сроки и с небольшими затратами можно понять, доверять ли консультанту решение более сложной проблемы. И у самого консультанта появится стимул сделать свою работу более качественно. Ведь от этого будет зависеть подписание с ним контракта на решение следующей задачи.

Таким образом, при выборе консалтинговой компании необходимо в первую очередь учитывать соотношение цена/качество. Выбор консультанта только на основе цены равносителен выбору самого дешевого или, наоборот, самого дорогого лекарства. Чтобы выяснить, действительно ли фирма в состоянии сделать свою работу качественно, необходимо проанализировать следующие позиции:

- наличие системы поддержки профессиональной деятельности (собственной библиотеки, информационных баз данных, методологических подразделений, системы контроля качества и т.д.);
- индивидуальное обеспечение специалистов (например, в хороших консалтинговых компаниях специалисты выезжают к клиентам с ноутбуками);
- квалификация профессионала;
- современный офис, инфраструктура компании.

Литература: 2, 3, 5.

ТЕМА 5**РАСЧЕТ ЦЕН НА КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ****Основные вопросы темы**

1. Ценообразование в сфере консалтинговых услуг и финансирование деятельности консультантов.
2. Основные способы установления цены.

1. Цены на консалтинговые услуги являются ключевым фактором формирования и планирования бюджета консалтинговой фирмы или индивидуального консультанта. В консалтинговой фирме валовая сумма платы, которая взимается с клиентов за количество человеко-дней, отработанных консультантами фирмы, обычно распределяется на три части:

- заработная плата консультантов;
- накладные расходы (аренда помещения, покупка и амортизация оборудования и материалов, повышение квалификации консультантов, оплата технического персонала, командировочные расходы, прибыль);
- налоги и обязательные платежи.

В российских консалтинговых фирмах это соотношение сейчас составляет 20%: 35%: 45%. Это значит, что консультант получит около 20% суммы, выплаченной клиентом за его использование, а 80% пойдет на оплату налогов и содержание фирмы. Однако в большинстве крупных и средних фирм эти гонорары не выплачиваются им непосредственно, а применяются системы стабильной ежемесячной выплаты заработной платы и премиальных. У индивидуальных консультантов и в малых консалтинговых фирмах размер оплаты консультантов более тесно связан с выплаченным клиентом гонораром. При определении оплаты следует учитывать, что консультанты продают продукт, который производят не только во время работы на объекте, но и во время предварительной работы. Известно, что консультант в среднем затрачивает на работу по конкретным проектам всего 120 дней в году, но это не значит, что все остальное время он отдыхает. В это время он занимается саморазвитием, накапливает знания, которые применяет при работе над проектом. В консалтинговых фирмах существуют определенные нормативы, по которым специалист-консультант должен прочитывать в месяц не менее четырех журналов по профилю, не менее одной книги в полгода, один раз в два года пройти курсы повышения квалификации и т.д.

2. В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- повременная оплата;
- фиксированная (недифференцированная) оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

Повременная оплата. Эта оплата осуществляется на основе расчета количества рабочего времени, которое необходимо затратить на реализацию консалтингового проекта (в человеко-часах, человеко-днях, человеко-месяцах), и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

Расценки за единицу рабочего времени консультанта устанавливаются фирмой, но при этом они опираются на отчетные статистические данные по рынку консультационных услуг. Такие данные обычно публикуются национальными ассоциациями консультантов или статистическими органами. К примеру, по данным АКМЕ (американская ассоциация консультантов), уровень почасовой оплаты составлял в зависимости от квалификации консультантов и размера консультационной фирмы от 60 долл. (ассистент-исследователь) до 250 долл. в час (для старшего персонала), т.е. соответственно от 480 до 2000 долл. за человеко-день. Аналогичные показатели характерны и для других развитых стран. Цены на услуги российских консультантов пока ниже мировых, однако существует тенденция к росту. При этом иностранные консалтинговые фирмы свои цены устанавливают на уровне, принятом в их странах. Правда, в основном их услугами пользуются иностранные же фирмы, но иногда и российские клиенты, способные оплатить услуги по мировым ценам. Это прежде всего нефтегазовая и другие добывающие отрасли, а также банки.

При определении цены на базе повременной оплаты консалтинговая фирма составляет смету, которая является обоснованием договорной цены для клиента.

В смету включают стоимость услуг каждого привлеченного консультанта в зависимости от его квалификации, а также накладные расходы во время выполнения проекта (проезд, гостиница и т.д.).

В российских условиях применять повременную форму оплаты труда не очень удобно, так как руководители российских предприятий не совсем готовы платить за работу консультантам по дневным ставкам, превышающим среднюю месячную зарплату по России. Поэтому российские консультанты, применяя расчеты на основе временной оплаты труда для внутренних нужд, предпочитают не раскрывать их клиентам и в переговорах с ними используют другие формы установления цен.

Фиксированная (недифференцированная) оплата. При этом способе консультант, определив объем работ и затраты времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, применяя в качестве обоснования цены аналогичных проектов данной фирмы или других консалтинговых фирм.

Иногда в качестве аргумента используется ссылка на мировые цены. Например, консалтинговая фирма говорит клиенту, что возьмет за выполнение проекта гораздо меньшую плату, нежели иностранная консалтинговая

фирма, но с таким же уровнем качества, а может, даже и бóльшим, так как лучше понимает российскую специфику.

Процент от стоимости объекта консультации или результата. При этом методе цена рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществленных при поддержке консультанта, либо как доля от экономического эффекта, полученного клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).

В России цена на услуги консультанта как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам услуг:

- оценке имущества (при приватизации, продаже) – 1–2% от стоимости имущества;
- консультации по составлению контрактов – 1–2% от стоимости при простом контракте и 4–5% при сложном;
- консультации по привлечению инвестиций – 1–2% от привлеченных инвестиций.

Метод оплаты по конечному результату. Теоретически это самый лучший метод, так как он стимулирует консультантов к получению максимального эффекта для клиента, а у клиента снижаются сомнения по поводу необходимости платить деньги за советы. Но на практике возникают три сложных вопроса:

- как правильно рассчитать размер эффективности;
- как определить в общем экономическом эффекте деятельности предприятия ту долю, которая появилась благодаря труду консультанта;
- как оплачивать работу консультантов, если эффект будет получен через определенное (возможно, длительное) время.

Для решения подобных вопросов важна не только экономическая грамотность клиента, но также взаимное доверие и доброжелательность.

Комбинированная оплата. Цена за услуги консультантов может определяться и комбинированным методом. В России этот метод применяется весьма активно. Например, консультант может потребовать достаточно высокую повременную ставку, зная, что результаты проекта очень важны, а ожидаемый экономический эффект многократно перекроет затраты на консультанта, или, как уже было сказано, консультант может составить для себя калькуляцию затрат рабочего времени, а клиенту дать фиксированную цену, ссылаясь на аналогичные проекты.

Комбинирование повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при постоянном обслуживании, а комбинирование фиксированной цены и процентной оплаты – при консультации по конкретной проблеме.

Литература: 3, 4, 9.

ТЕМА 6**ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КОНТРАКТОВ
С КОНСУЛЬТАЦИОННЫМИ ФИРМАМИ****Основные вопросы темы**

1. Формы договоров на консалтинговые услуги.
2. Основные требования к заключению сделок с консультантом.

1. Юридическая, формальная сторона контрактов на консалтинговые услуги не отличается существенно от любого другого контракта. Поэтому главное в переговорах по контракту и при его составлении – это выявление содержания этих отношений. Наиболее развернутые формы контрактов на консалтинговые услуги применяются международными организациями, оказывающими консультационно-техническую помощь, такими, как Европейский союз, Мировой банк, Международная организация труда и т.д. Некоторые национальные ассоциации консультантов разработали типовые формы контрактов на консалтинговые услуги, которые их члены могут рекомендовать своим клиентам.

В России в качестве типовых форм контрактов при осуществлении консалтинговых услуг часто используются формы договоров, применявшихся раньше в СССР для осуществления научного обслуживания. Для *консультационных фирм* – это договор на проведение *научно-исследовательских работ, консультационно-информационное обслуживание* или на *передачу научно-технической продукции*; для *группы консультантов* – это *договор подряда* с временным трудовым (творческим) коллективом; для *индивидуальных консультантов* – *трудовое соглашение*.

Важной составной частью таких договоров являются:

- календарный план работ;
- протокол соглашения о договорной цене;
- акт сдачи-приемки научно-технической продукции по договору;
- смета расходов на выполнение договорных работ.

После введения в действие нового Гражданского кодекса РФ наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на *оказание возмездных услуг*, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора обязательно должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые должен предоставить ему клиент для выполнения этих обязательств (информация и возможности для ее сбора, оборудование, помещения и т.д.). В настоящее время стандартные формы договоров необязательны. Содержание договоров, в том числе и консалтинговых, является частным делом партнеров (если действия, предусмотренные договором, не будут нарушать законодательства). При составлении контракта консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон.

В любом контракте на консалтинговый проект оговариваются несколько ключевых моментов: что будет делать консультант; как он это будет делать; когда он будет это делать; что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта в клиентной организации (информация, контактные лица, помещения, оборудование и т.д.); цена.

2. *Предмет* консалтингового договора обычно имеет комплексное содержание. Как правило, он включает в себя выполнение работ (нередко исследовательского характера), оказание услуг, в ряде случаев – создание продукта. Например, целью консалтингового договора зачастую является не только собственно консультирование, но также проведение исследований, представительство (т.е. выполнение от имени заказчика тех или иных действий, имеющих юридически значимые последствия), обучение. В силу сказанного предмет договора, имея комплексное содержание, зачастую не может быть односложно указан в названии договора, почему и предлагается, по крайней мере в исследовательских целях, условно обозначать указанный договор как *консалтинговый договор*.

Эта форма договора не предусмотрена действующим гражданским законодательством РФ, в связи с чем в судебно-арбитражной практике нередко возникают трудности, связанные с трактовкой тех или иных его элементов и определением обязательств сторон. В соответствии с принципом свободы договоров, закрепленным в ст. 421 Гражданского кодекса РФ, стороны могут заключить договор как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами, а также заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). При этом к отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

Рассматриваемый договор в большинстве случаев включает в себя, во-первых, элементы *договора подряда*, регулируемого нормами (гл. 37 ГК РФ); во-вторых, элементы *договоров на выполнение НИОКР* (гл. 38 ГК РФ). Наряду с этим он может включать и элементы некоторых других договоров, как предусмотренных, так и не предусмотренных ГК РФ. Все три указанных типа договора являются консенсуальными, возмездными, двусторонне обязывающими.

По договору подряда, который представляет собой «генеральную модель» для договоров о выполнении работ, согласно ст. 702 ГК РФ одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется

принять результат работы и оплатить его. В этой статье действующего ГК РФ впервые в истории российского гражданского законодательства определен предмет подряда как достижение результата работы в качестве конкретного материального результата, соответствующего заданию заказчика. Эта новация носит принципиальный характер, поскольку в ранее действовавших нормативных актах предмет подряда определялся как процесс деятельности подрядчика, но не как результат этой деятельности.

Включение в предмет договора подряда материального предмета, представляющего собой результат работ, сближает его с договором купли-продажи, однако при сохранении принципиальных различий, вытекающих из того, что при договоре подряда предмет изготавливается в ходе работ подрядчика по заданию заказчика, вследствие чего имеет в общем индивидуализированную форму. От трудового договора договор подряда отличается тем, что подрядчик сохраняет положение самостоятельного хозяйствующего субъекта, работает на свой риск.

Предметом договора *на выполнение НИОКР* является проведение исполнителем научных исследований, обусловленных техническим заданием заказчика, который, в свою очередь, обязуется принять и оплатить результаты исследования. Эти результаты ГК РФ определяет как «работу» (п. 1 ст. 769). Таким же образом определяется предмет договора на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ (ОКТР), по которому исполнитель обязуется разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, а заказчик обязуется принять эту работу и оплатить ее. Тем самым существенное отличие предмета договоров на выполнение НИР и ОКТР от предмета договора подряда состоит в его преимущественно нематериальной, информационной природе. Форма его представления конечно же должна быть материализована в виде отчетов, образцов нового изделия, конструкторской документации, описания новой технологии. Принципиальность этого отличия связана с тем, что материальное выражение результатов работ по договорам на выполнение НИР и ОКТР не есть сам этот результат. Это влияет на фактические последствия гибели данных предметов.

В отличие от договора подряда и договоров на выполнение НИР и ОКТР предмет *договора возмездного оказания услуг* (гл. 39 ГК РФ) предполагает лишь процесс, но не результат действий исполнителя, выполняемых по заданию заказчика: согласно п. 1 ст. 779 ГК РФ по этому договору исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги.

Литература: 3, 10.

ТЕМА 7**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ С КОНСУЛЬТАНТОМ****Основные вопросы темы**

1. Параметры оценки работы консультанта.
2. Оценка положительных изменений в консалтинговом проекте.

1. Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в проектах:

- консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т.д.);
- использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;
- поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями: путем подсчета экономического эффекта от работы; путем определения реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Методами расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта являются:

- определение финансовых показателей предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рас-

- смачивается в качестве эффекта от работы консультантов. Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер;
- определение реальных изменений, к которым относятся прежде всего:
 - а) новые возможности персонала организации – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
 - б) новые системы, внедренные консультантами, – системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;
 - в) новое поведение — изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;
 - г) новые программы – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;
 - д) новые проекты – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения.

Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса: хочу ли я снова работать с этими консультантами? Могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

Какой бы известной ни была консультационная компания и как бы ни нужны были клиенту консультационные услуги, если она установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если она назовет слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, то не получит контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный консультантом гонорар слишком низок, а потому говорит об отсутствии у него достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

2. Приняты три основных способа оценки результатов работы консультантов:

- сравнение деятельности консультанта с требованиями или заданиями, которые были установлены контрактом. После выполнения работ консультантом необходимо сравнить показатели того сектора, в котором он производил работу. Заказчику важно определить, насколько консультант придерживается рамок контракта, а если выходил за них, то как это повлияло на окончательный результат. Для объективной оценки также необходимо изучить стиль работы исполнителя. Также надо иметь в виду, что крупные консалтинговые компании работают по выработанным стандартам, т.е. общая концепция работы стандартизирована, а под конкретный проект вырабатываются эксклюзивные методы;

- оценка степени вклада консультанта путем сравнения следующих показателей до и после его работы:
 - а) отчет по прибылям и убыткам;
 - б) объем продаж, который может быть увеличен не только прямым путем изменения политики продаж, но и косвенным, таким, как повышение квалификации сотрудников;
 - в) изменение числа возврата купленного товара, что является следствием изменения качества продукции;
 - г) изменение себестоимости продукции, которое может быть следствием как изменения системы затрат и трудоемкости, так и изменением системы маркетинга и товарно-материальных запасов;
- определение реальных изменений, произошедших после работы консультанта. Например, после применения разработок удалось сократить персонал либо увеличить отдачу сотрудников. К реальным изменениям относится также расширение круга новых возможностей сотрудников после проведения с ними тренингов. Сюда же относится создание новых систем в организации, например, бухгалтерского учета, программ выхода на рынок, организации работы, осуществления проектов, расширения, поглощения, слияния предприятий. Здесь же дается оценка экономического эффекта.

После выполнения консультантом работ им предоставляется заказчику акт о выполнении работ. Если акт заказчиком подписан, то работы консультанта по данному контракту считаются выполненными и заказчик не имеет к нему никаких претензий. Однако до подписания акта приема работ, если по указанным в договоре пунктам остаются спорные моменты, консультант обязан внести в них ясность.

Литература: 3, 4, 14.

ТЕМА 8

МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Основные вопросы темы

1. Этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг.
2. Анализ конкурентоспособности консалтинговой фирмы.
3. Специфика товара – консультационная услуга.
4. Торговые марки в консалтинге.

1. Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру.

Необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут воспользоваться предла-

гаемыми фирмой услугами. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить. Брошюры, семинары, конференции, публицити, статьи в периодической печати и т.п. помогут сделать известными услуги консультационной организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и превратиться в перспективных клиентов. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент. На рис. 1 показаны *этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг*.



Рис. 1. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

На рис. 2 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.



Рис. 2. Стадии процесса продажи консультационных услуг

Цель стадии определения предполагаемых клиентов – выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя

данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени. Одним из важных процессов на первом этапе маркетинга продаж является процесс сегментирования рынка консультационных услуг. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Критерии сегментации рынка консультационных услуг
по группам потребителей**

Критерии сегментации	Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка
Географические	Регион, страна, область, район, город и т.д.
Динамика развития региона	Стабильность, падение, рост
Доступность средств массовой информации	Доступны, недоступны
Отраслевые	Медицина, юриспруденция, менеджмент и т.д.
Профессия	Научный работник, инженер, технолог и т.д.
Уровень образования	Начальное, среднее, высшее и др.
Стиль мышления	Абстрактный, аналитический
Социальный статус	Отсутствие статуса, наличие статуса
Опыт использования	Отсутствие опыта, наличие опыта
Национальность	Русский, украинец, француз, поляк и др.
Пол	Мужской, женский
Ожидаемый риск	Получение искаженной информации, сокращение времени на получение информации и др.
Характер информации	Устная, письменная
Временные	1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год и т.д.
Объем предоставленных услуг	1 ч в день, 8 ч в день
Отношение к фирме	Хороший имидж, плохой имидж
Транспортная сеть района	Автомобиль, самолет, поезд и пр.

Целью следующей стадии является *улучшение представления* перспективных клиентов *о консультационной фирме* и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

Цель *стадии встречи* – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для

него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять, в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: «Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят». Возможно, состоится не одна встреча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

Цель стадии *подготовки предложения* – гарантировать продажу консультационных услуг. Предложение – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их выполнять. В нем могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней.

Цель последней стадии для консультанта заключается в удачном *заключении сделки*. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда: не все перспективные клиенты могут оказаться реальными.

На каждой стадии могут быть свои потери. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку.

2. *Консультационный проект* – это особенно напряженный период в развитии отношений «клиент – консультант» и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу.

Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом – жизненно важно для поддержания профессиональной практики, и здесь особенно важно то, как они начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консультационного проекта, а значит, хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о содержании работы, ходе и сроках ее выполнения, оплате услуг по выполнению проекта, а главное – о том, что в результате получит клиент.

В отдельных крупных консультационных фирмах работа «продавца» традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты, по крайней мере на завершающих стадиях. Продавцы в консультационной фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходящими на контакт с клиентами, но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположи-

тельно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты должны быть знакомы с коммерческими аспектами выполнения консультационного проекта.

Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособны его товар и сама консультационная фирма. *Анализ конкурентоспособности* консультационной фирмы по основным показателям представлен в табл. 3.

Таблица 3

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

<i>Сферы анализа</i>	<i>Основные показатели конкурентоспособности</i>	<i>Расшифровка основных показателей</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу КУ 2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом 3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта
	Показатели структуры консультационной фирмы	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства
	Показатели материально-технической базы	1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого 2. Площадь учебно-лабораторная на одного клиента. 3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз
	Показатели кадровой структуры	1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов 2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах 3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов

1	2	3
	Показатели эффективности работы консультанта	1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	1. Количество форм обучения клиентов 2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений 3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений 4. Количество центров обучения консультантов 5. Число запланированных консультаций с учетом возможностей клиента 6. Количество новых специальных форм обучения клиентов 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании

3. Консультанту и маркетологу важно знать специфику товара «консультационных услуг». Консультационная услуга относится к отрасли информационных услуг, т.е. это особый информационный продукт. Для консультационной услуги приемлема «концепция тотального продукта» (*the total product concept*). Такой продукт состоит из ядра – родового продукта (*generic product*), представляющего собой базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. Вокруг него есть внутреннее кольцо – «ожидаемый продукт» (*the expected product*), отражающий минимальное ожидание клиентов. В него входит все, что сопутствует родовому продукту (цена, сроки и другие условия поставки, внешний вид помещений и персонала).

Следующим кругом является «расширенный продукт» (*the augmented product*), включающий в себя все то, что может отличать данный продукт от рыночных аналогов в части дополнительных преимуществ, связанных с его приобретением и потреблением. По мере того как клиенты привыкают к таким преимуществам, они перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний, внешний, круг является «потенциальным продуктом» (*the potential product*), состоящим из всего, что потенциально достижимо в перспективе для привлечения и удержания клиентуры. В отличие от него «расширенный продукт» фиксирует только то, что было сделано в этих условиях. Сердцевиной модели является «фундаментальная польза» (*core benefit*), которую приносит клиенту приобретение данного продукта.

Специфические свойства товара – консультационной услуги:

1) *Свойство неосвязаемости.* КУ невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучать до покупки.

2) Консультационная услуга *неотделима от источника* – человек, например консультант, является составной частью КУ, так как предоставляет ее.

3) КУ не заготавливается в полном объеме заранее и *не может подвергаться хранению*. Неспособность хранить означает несохраняемость с целью последующей реализации. Здесь существуют свои преимущества и недостатки. Преимущество в том, что если консультант, которому необходимо восемь часов для консультирования клиента, очень занят в понедельник, то он может проконсультировать его вместе с другим клиентом во вторник. Недостаток в том, что обслуживание клиентов в дальнейшем зависит от коэффициентов интеллекта консультанта и консультируемого. Риск же увеличивается за счет утраченного дохода от неиспользованного консультантом времени на обслуживание клиента.

4) В КУ проявляется свойство *непостоянства качества*. Качество обслуживания клиента зависит от квалификации консультанта, от опыта работы в данной отрасли знания, от взаимоотношений «консультант – клиент», от методов, используемых консультантом, его компетентности. Оно может быть разным даже в тех случаях, когда обслуживание осуществляет одна и та же организация. Качество зависит от эффекта, который получил клиент от услуги, т.е. определяется не в момент производства, а в момент потребления. В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество КУ зависит и от качества предоставляемой информации. Улучшение качества рассматривается как улучшение технологии, определяющей качество. В связи с этим культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации важны и должны быть приоритетными направлениями вложения средств, расходовемых на повышение этого качества.

5) По мнению Ф. Котлера, товаром КУ является особая информация, приобретаемая клиентом. Однако, несмотря на то, что продукция консультанта может носить форму «переплетного» сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила.

Итак, продуктом консультирования является *особое знание – информация, приобретаемая покупателем*.

4. Российские консалтинговые компании уделяют очень мало внимания развитию своих *торговых марок* и управлению ими. Это особенно удивительно еще и потому, что при отсутствии у консалтинговых компаний значительных материальных активов основная стоимость этого бизнеса основывается именно на сильной *торговой марке*. Учитывая природу консалтингового бизнеса, можно также отметить, что *торговые марки консалтинговых*

компаний являются одним из наиболее серьезных барьеров для входа на рынок новых конкурентов.

Создание *марки* – это очень дорогой и длительный процесс, но без него долгосрочные шансы на успех любой *консалтинговой компании* близки к нулю. В случае, если компания не будет работать над развитием *торговой марки*, она всегда будет работать в самом дешевом ценовом сегменте, постоянно балансируя на грани банкротства. Именно поэтому вложения в *марку* необходимо рассматривать как первоочередные. Инвестиции в *торговую марку* требуют терпения, но при этом они амортизируются в течение всего срока жизни компании.

При работе на рынке важно помнить, что имя компании зарабатывается годами и его нельзя создать за короткое время даже за очень большие деньги, зато его можно быстро потерять. Стоимость штрафа, выплаченного компанией *Andersen* летом 2001 г., была гораздо больше, чем те 7 млн долл. США, которые обязала ее выплатить американская комиссия по ценным бумагам и биржам. Этот инцидент отразился на снижении прибыльности компании в долгосрочном периоде. Другим примером важности торговой марки для консультантов может служить история с разделением той же компании *Arthur Andersen* на аудиторскую и консультационную. В процессе разделения, длившегося несколько лет, суд потребовал у компании *Andersen Consulting* смены имени, и сейчас, сменив имя, компания *Accenture* прилагает огромные усилия в области разработки марки. Затраты *Accenture* на развитие новой марки многократно превышают аналогичные статьи затрат *Andersen*, также сменившей имя, но сделавшей это менее кардинально и шумно.

Знакомое имя и марка для корпоративных покупателей существенно важнее цены, поэтому снижение эластичности спроса является одной из основных задач разработки марки. Например, даже те, кто никогда не пользовался услугами *McKinsey & Co*, могут сказать, что это первоклассная компания, предоставляющая самые лучшие и самые дорогие услуги в области стратегического консалтинга. Для принятия решения о том, какую компанию следует выбрать, клиент тратит один из наиболее дорогих своих ресурсов, а именно – время. Знакомая торговая марка компании экономит ресурсы клиента и способствует снижению его рисков.

Наличие сильной торговой марки позволяет компании:

- устанавливать более высокие цены. Час работы партнера *Pricewaterhouse Coopers* стоит около 500 долл., тогда как максимальные ставки российских аудиторских компаний не превышают 100 долл.;
- расширять спектр услуг под одной маркой. Так действуют аудиторские компании, добавляя в свой портфель консалтинговые услуги;
- более дешево получать услуги поставщиков. Компаниям, имеющим первоклассную марку, легче привлекать не только клиентов, но и

консультантов. Кроме того, они могут добиваться более выгодных условий от поставщиков (например, от арендодателей), а также привлекать особое внимание прессы;

- снижать риски неполучения причитающегося гонорара. Никто не захочет связываться с компаниями из «большой пятерки», не оплатив их гонорар. Однако если у вас небольшая малоизвестная компания, то ваши клиенты могут небрежно отнестись к вашим счетам, задерживая их, а в худшем случае – не оплачивая вовсе.

Название консалтинговой компании является одновременно названием ее торговой марки, общей для всех ее подразделений. Универсальные компании зачастую используют «зонтиковую» торговую марку. Например, так делает *Pricewaterhouse Coopers* со своими подразделениями юридических, аудиторских и консалтинговых услуг. В консалтинге невозможно использовать дифференциацию на основе различных торговых марок. Консалтинговые компании не могут дифференцировать свои услуги для различных групп клиентов, как это делается в случае с некоторыми другими услугами: например, существующие сети гостиниц «Фейрфилд инн» и «Марриот» ориентированы на разных потребителей, притом что обе эти сети имеют единого собственника. В силу специфики природы собственности бизнеса, основанного на партнерстве, владельцы консалтинговой компании не могут одновременно владеть несколькими торговыми марками, как это делается в продуктовых фирмах. Невозможно представить себе ситуацию, когда партнер (совладелец) *Pricewaterhouse Coopers* одновременно является партнером (совладельцем) *KPMG*. Торговую марку консалтинговой компании невозможно подделать. Если вы назовете свою компанию *PwS*, *McKinsey* или «Ростэкспертиза», то вы не сможете привлечь ни одного клиента и навсегда потеряете репутацию как консультант.

Ни на одном региональном рынке консультанты не меняют свои названия. Это связано с тем, что клиентами крупных консалтинговых компаний, работающих не только на «домашних», но и на международных рынках, являются крупные транснациональные компании и международные финансовые институты, такие, как МВФ (Международный валютный фонд), ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития), ВБ (Всемирный банк) и др. Именно на их заказы в первую очередь и рассчитывают международные консультанты, выходящие на новые для себя национальные рынки.

Длительность жизненного цикла торговой марки не зависит от длительности жизненного цикла услуг, которые предоставляет компания. Компания может менять содержание своего портфеля услуг, исключая старые услуги и добавляя новые. При этом она всегда будет работать под единой маркой.

Литература: 1, 4, 5.

ТЕМА 9**ПРАКТИКА РОССИЙСКОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО
КОНСАЛТИНГА****Основные вопросы темы**

1. Особенности консалтинга в России.
2. Российские консультационные фирмы и опыт их работы. Преимущества и недостатки использования иностранных консультантов предприятиями и организациями России.

1. В СССР был накоплен значительный опыт по управленческому консультированию. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах. В 80-х гг. советские и болгарские специалисты проводили совместные разработки по практическому экспериментированию и внедрению методов диагностического анализа и управленческого консультирования. Накопленное за последние три десятилетия понимание процессов развития профессиональной консультационной деятельности представляет большую теоретическую и практическую ценность. Эти годы оцениваются как период непрерывного развития управленческого консультирования в стране.

В 80-х гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в наше время). По содержанию работ они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК), имеющейся в США. Незрелость УК как вида деятельности в нашей стране не позволяет в настоящее время проводить расчеты по «консультантовооруженности», однако было бы корректнее подсчитывать этот показатель через отношение числа консультантов к числу руководителей и специалистов, поскольку последние представляют собой главный объект консультирования.

В настоящее время невозможно точно сказать, сколько консалтинговых фирм реально действует на российском рынке, каковы их обороты и обороты рынка в целом, т.е. о точных характеристиках рынка нет никаких данных. Некоторые эксперты утверждают, что консалтингового рынка в России не существует, а есть просто отдельные фирмы, по оценкам других, консалтинговых фирм с годовым оборотом 2–3 млн долл. на российском рынке около 30–40, третьи же считают, что эти цифры завышены, и оценивают весь объем рынка на порядок ниже. При этом не берутся в расчет международные консалтинговые фирмы, о доходах которых нет достоверной информации. При всем том система оплаты труда консультантов постепенно приходит в соответствие с мировыми стандартами, что можно определить как положительную тенденцию, особенно в части изменения отношения в нашей стране к оценке умственного труда. Сегодня в России используют

все четыре принятые в мировой практике основные формы оплаты: *почасовая, фиксированная, процент от результата и комбинированная*. Часто практикуется предоплата в размере 30–50% стоимости работ.

Расценки, как почасовые, так и фиксированные, у российских фирм примерно в 4–5 раз ниже, чем в мировой практике. В 1992 г. уровень почасовой оплаты в США в зависимости от квалификации и размера консалтинговой фирмы составлял от 60 до 250 долл. в час, в России – от 25 до 50 долл. в час. Однако только за последние два-три года расценки выросли примерно вдвое, и если эта тенденция сохранится, то через четыре-пять лет они выйдут на уровень мировых.

Однако непринятие интеллектуальной деятельности как деятельности производительной приводит к тому, что клиенты часто просто отказываются платить, считая консалтинг чем-то вроде интеллектуального рэкета. И все же постепенно отношение к консалтингу меняется в лучшую сторону, правда, не без типичных для России крайностей: если раньше рекомендации консультантов принимались как никчемный продукт, то теперь из них зачастую пытаются сотворить кумиров.

2. Возрастание роли консалтинговых услуг как в мировой, так и в национальных экономиках связано с целым рядом факторов. Во-первых, такие тенденции мировой экономики, как интернационализация, волны грандиозных слияний и поглощений, периодические финансово-валютные кризисы, привели к усложнению и повышению динамики изменений бизнес-среды. В странах с переходной экономикой, в том числе и в России, дополнительным фактором турбулентности стали приватизация, нестабильность и непредсказуемость налогового законодательства. В таких условиях роль управленческого фактора и требования к качеству процесса принятия управленческих решений неизмеримо возрастают. Во-вторых, деятельность консультантов обеспечивает внедрение передовых управленческих и производственных технологий, что позволяет значительно повысить конкурентоспособность организации-клиента. С другой стороны, можно предположить, что уровень развития консалтинговых услуг является индикатором и дополнительным фактором, определяющим уровень и динамику развития национальной экономики в целом. В этой связи представляется интересным рассмотреть Россию как участника мирового рынка консалтинговых услуг.

Роль России, как и любого другого государства, на мировом рынке консалтинговых услуг можно охарактеризовать долей экспорта и импорта консалтинговых услуг в соответствующих общемировых объемах либо отношением экспорта (импорта) консалтинговых услуг к объему российского консалтингового рынка. Очевидно, что для расчета этих показателей сначала необходимо определить объем российского рынка консалтинговых услуг, а также величину экспорта и импорта этих услуг.

Под импортом консалтинговых услуг в соответствии с методологией Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС) понимаются:

- консалтинговые услуги, оказанные нерезидентами резидентам РФ (трансграничная торговля – классический импорт);
- консалтинговые услуги, оказанные нерезидентами дочерним предприятиям российских фирм за рубежом (потребление за рубежом);
- консалтинговые услуги, оказанные отделениями иностранных консалтинговых фирм резидентам РФ (коммерческое присутствие);
- услуги иностранных консультантов, работающих в России, в том числе и в отделениях иностранных консалтинговых компаний (присутствие физических лиц).

Классический импорт консалтинговых услуг может иметь место в связи с консультациями лишь в области зарубежного законодательства, связанными, например, с интернационализацией деятельности российских предприятий. На практике в подобных случаях российская организация-клиент чрезвычайно редко самостоятельно занимается поиском консультанта за рубежом; она просто обращается в одно из российских отделений многонациональных консалтинговых компаний и там получает все необходимые услуги. Если в процессе оказания услуг и привлекается зарубежная консалтинговая фирма, то импорт в данном случае носит внутрифирменный характер и его величина соответствует конечной стоимости услуг для российского клиента.

Консалтинговые услуги, оказанные отделениями иностранных консалтинговых фирм российским организациям-клиентам (третий способ международной торговли услугами по методологии ГАТС – коммерческое присутствие), – наиболее значительная часть импорта консалтинговых услуг в России. Однако российские отделения многонациональных консалтинговых компаний оказывают консалтинговые услуги не только предприятиям с российским капиталом. Их услуги предприятиям с иностранными инвестициями, совместным предприятиям и т.д. не являются российским импортом.

Аналогичные соображения применимы и к экспорту консалтинговых услуг, с той лишь поправкой, что в российском экспорте доминирует оказание консалтинговых услуг предприятиям с иностранными инвестициями (второй способ международной торговли услугами по методологии ГАТС – потребление за рубежом).

Оценка объема российского рынка консалтинговых услуг связана с трудностями, обусловленными различиями в применяемых методиках. Так, по оценкам экспертов ФЕАКО, объем (емкость) российского рынка консалтинговых услуг в 2001 г. достиг 332 млн евро, что составило около 0,3% объема мирового рынка, в то же время объем рынка каждой из таких стран, как Великобритания и Германия, составлял по 10,8%. В специальной литературе приведены и другие оценки объема российского рынка консалтин-

говых услуг. Так, по мнению специалистов российской Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), произвести оценку объема российского рынка можно при помощи двух составляющих: по размеру поступающей иностранной помощи и величине внутреннего спроса на консалтинговые услуги. Например, в 1999 г. в страну поступило около 1,2 млрд долл. помощи, а из внутренних источников было оплачено лишь 70 млн долл. Таким образом, по мнению специалистов АКЭУ, объем российского рынка в 1999 г. составлял около 1,3 млрд долл. (по данным ФЕАКО – лишь 70 млн долл.). Представляется, однако, что далеко не вся полученная иностранная помощь идет на оплату консалтинговых услуг. Об этом свидетельствует и тот факт, что сумма выручки 80 крупнейших консалтинговых фирм страны в долларовом эквиваленте в 1999 г. была примерно равна выплатам из внутренних источников (около 70 млн долл.). Таким образом, на наш взгляд, определение объема рынка при помощи валовой иностранной помощи является методологически неверным.

Введение строгих правил валютно-экспортного контроля с середины 1990-х гг. и повышение их эффективности в конце 1990-х – начале 2000-х гг., на наш взгляд, способствовали значительно более высокой надежности и точности оценок объема консалтингового рынка в России.

Об определенной зрелости консалтингового рынка в России свидетельствует процесс формализации технологий предоставления консалтинговых услуг, начавшийся в ряде российских компаний. Если, например, в аудите к таким технологиям относятся стандарты, то в консалтинге основой формализации являются накопленные случаи из практики (кейсы), другими словами, образцы решения частных задач в определенных сферах деятельности. Чем больше таких кейсов у компании, тем шире ее опыт, тем более разнообразные и качественные услуги может предоставлять компания. Такие кейсы могут быть как универсальными, так и специфическими для российского рынка, и задачей консалтинговых фирм является систематизация накопленного опыта. Хранение этих решений в своих базах данных и их аккумуляция в течение десятилетий по всему миру позволяют международным консалтинговым компаниям легко справляться практически с любыми поставленными задачами. Специалисты отмечают, что подобные системы хранения и управления знаниями стали распространяться на российском рынке примерно с 2001 г.

Тенденции концентрации среди консалтинговых фирм с российским капиталом привели к усилению их позиций, появлению на российском рынке нескольких крупных игроков, потенциально готовых составить конкуренцию элите международного консалтингового бизнеса. Вместе с тем внутрироссийский спрос в таких сегментах, как финансовое управление, управление персоналом и операционный консалтинг, удовлетворяется пока еще практически исключительно за счет импорта консалтинговых услуг.

В этих условиях особенно остро встает вопрос о повышении конкурентоспособности российских консалтинговых фирм как основном факторе роста доли внутреннего производства и демонаполизации российского консалтингового рынка, снижения зависимости от чрезмерного импорта в такой жизненно необходимой для современной экономики отрасли, как управленческий консалтинг.

Литература: 3, 6, 12.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глубинные причины проникновения консалтинга практически во все сферы экономики страны кроются в серьезном изменении мотивации руководителей предприятий, принимающих такие решения.

Еще несколько лет назад соображения престижа при обращении в крупные международные компании играли не последнюю роль. Процесс переговоров между клиентом и исполнителем подчас превращался в процесс выяснения потребностей предприятия и возможностей консультанта. Обращаясь к консультантам, менеджер слабо представлял, что можно от них получить, и нередко формулировка его запроса сводилась в сущности к одному: «Помогите!» И помощь обычно требовалась в решении налоговых и юридических проблем.

В настоящее время руководители предприятий представляют возможности той или иной консалтинговой компании. Предприятия выбирают себе консультантов под проблему и, если считают это целесообразным, работают с разными консультантами. А это говорит о создании здоровой рыночной конкуренции на рынке консалтинговых услуг, а значит, и всего консалтинга в целом.

ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. *Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А.* Маркетинг. Как завоевать рынок. – Л.: Лениздат, 1991.
2. Инжиниринг, консалтинг, маркетинг и менеджмент: Практик. пособие / Под ред. Б.Г. Дякина. – М.; Казань: РОСБИ, 2000.
3. *Соловьев В.А.* Международный консалтинг: Курс лекций. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2003.
4. Управленческое консультирование. В 2 т. Т. 1. – 2-е изд., перераб. / Пер. с англ. яз. / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
5. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Г.А. Васильева, Е.М. Деевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Дополнительная литература

6. *Березной А.В.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и международные экономические отношения. – 2001. – № 9.
7. *Гаськов В.А., Лунин А.А.* Опыт международного управленческого консультирования // Проблемы теории и практики управления. – 1987. – № 1.
8. *Шувалова И.А.* Карта российского консалтинга // Аудитор. – № 3. – 2001.
9. Management Consultants 1996 World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business toward the 21st Century». Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996.
10. Survey of the European Management Consultants Market in 1997. FEACO PMP Research. Brussels, 1998.

Адреса образовательных сайтов в Интернете

- *Ефремов В.С.* Управленческий консалтинг как бизнес // www.bcg.ru
- Рейтинг консалтинговых групп по итогам первого полугодия 2003 года // www.raexpert.ru
- FEACO Survey of the European Management Consultancy Market. 31 December 2001 // www.feaco.org
- FEACO Survey of the European Management Consultancy Market. 31 December 1999 // www.feaco.org
- Manual on Statistics of International Trade in Services. Final Draft 6 September 2001 UN, IMF, OECD, WTO, EC, UNCTAD. New York. 2001 // www.imf.org