

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

В.К. Кашин

Международный консалтинг

Учебно-методический комплекс

Москва 2009

УДК 65.01
ББК 65.293
К 312

К 312 **Кашин, В.К.**
МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСАЛТИНГ : учебно-
методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 82 с.
ISBN 978-5-374-00268-3

УДК 65.01
ББК 65.293

ISBN 978-5-374-00268-3 © Кашин В.К., 2009
© Оформление. Евразийский откры-
тый институт, 2009

Оглавление

Введение	4
1. Консалтинг как сфера бизнеса	5
Задания	14
2. Состояние и перспективы развития консалтинга в мире	18
Задания	25
3. Международные консалтинговые организации	29
Задания	36
4. Виды и характеристика консалтинговых услуг, оказываемых Европейской федерацией ассоциаций менеджмент-консультантов (ФЕАКО)	40
Задания	51
5. Оказание международных консалтинговых услуг ...	56
Задания	69
Глоссарий	72
Список рекомендуемой литературы	74
Приложение 1	75
Приложение 2	78

Введение

Консалтинг, в том числе и управленческий, является важным элементом сферы услуг и необходимой частью инфраструктуры рыночной экономики. Это профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями задачи, а также перенимать чужой опыт и внедрять его в практическую деятельность.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние пятьдесят лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превратилось в мощную индустрию. В связи с этим изучение опыта и особенностей управленческого консультирования, сложившихся в международной практике, приобретает важное значение для российских специалистов.

Глава 1.

Консалтинг как сфера бизнеса

Возникновение и развитие отрасли консалтинговых услуг практически неизбежно для экономики, в которой производственные отношения регулируются не адресным воздействием на них командной системы управления, а путем создания политических, экономических, правовых, социальных и технологических условий, в которых происходит саморегулирование этих отношений в соответствии с действием объективных экономических законов.

Консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределённость на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений. Неопределённость в сфере управления является тем фактором, который стимулирует спрос на консалтинговые услуги. Чем выше неопределённость, тем выше спрос. Именно ростом неопределённости и сложности среды бизнеса обусловлен громадный рост спроса на консалтинговые услуги в мире.

Очевидно, что в условиях командно-административной системы действие этого фактора ничтожно. По настоящему он начинает проявлять себя только в рыночной экономике. Причем, важно отметить, именно в цивилизованной рыночной экономике, где течение объективных экономических законов не попирается политической и административной системой государства, а плавно укладывается в определенное русло.

Невысокий спрос на управленческие консультационные услуги в России, к сожалению, свидетельствует о том, что говорить о развитых рыночных отношениях еще рано. Однако попробуем сравнить в этом смысле Россию и США. Разные

стадии экономического развития – разные условия, в которых формируется структура спроса на интеллектуальные услуги вообще. На ранних стадиях экономического развития национальной экономики (стадия развития за счет факторов производства, стадия развития на основе инвестиций) спрос на консалтинговые услуги невелик, не развит и, как правило, перекошен. Государство заставляет организации пользоваться услугами консультантов, если считает, что это необходимо. Сами организации в этом необходимости не видят, поскольку от их собственных действий зависит далеко не все. Вмешательство государства остается решающим моментом в их экономическом положении. Так, аудиторские услуги получили свой рынок сбыта в России в последнее время благодаря государственному регулированию.

На высших стадиях экономического развития (стадия развития на основе инноваций, стадия богатства) отрасль консалтинговых услуг становится такой же необходимой отраслью экономики, как банки, транспорт, образовательные учреждения и т.п. Почему? Потому что истоки конкурентных преимуществ фирм теперь лежат не в земле, на её поверхности, коридорах власти и кошельках, а в знаниях, в информации, в открытиях, смелых проектах.

США вступили в инновационную стадию экономического развития на рубеже XX-го столетия. Видимо, не случайно именно на этот период приходится появление первых консультационных компаний: Артур Де Литл – 1886 г., Тоуэрс Перрин – 1871 г., МакКинзи – 1925 г., А.Т. Кёрни – 1926 г.

Первыми «золотыми годами» управленческого консультирования можно считать послевоенный период, когда быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные условия для развития спроса на управленческое консультирование. Именно в это время наблюдался интенсивный рост консалтинговых компаний. Например, в компании А.Т. Кёр-

ни в 1950 г. работало 50 профессионалов, в 1980 г. – 500, а в 2002 – 970.

За последние 50 лет многие консалтинговые компании из маленьких бюро, сориентированных на очень локальный рынок, превратились в транснациональные корпорации с сотнями своих отделений по всему земному шару. Явным «чемпионом» в этом вопросе является компания КПМГ Пит Марвик, имеющая сегодня 890 отделений и партнёрских компаний.

При всей экономической отсталости России от передовых стран было бы стратегически неверно говорить, что здесь нет потребителя консалтинговых услуг. В России сегодня нуждаются в таких услугах две категории потребителей: отечественные и зарубежные предприниматели.

Отечественный потребитель (промышленник, предприниматель, бизнесмен) незрелый, его консалтинговые потребности неразвиты, от того и спрос на такие услуги на первый взгляд кажется вырожденным.

Зарубежный потребитель (тот же самый бизнесмен с теми же интересами, что и у отечественного потребителя) отличается значительной искушенностью в вопросах приобретения консалтинговых услуг. Этот потребитель почти всегда точно знает, чего он хочет. Его спрос хорошо развит и структурирован. Этот потребитель знает, что лучшую консультацию по проблемам экономики и организации управления в России могут дать только российские специалисты.

Отечественный потребитель тоже очень скоро созреет и осознает необходимость и полезность профессионального совета. Его жизнь заставит это сделать, поскольку и он, и его конкурент на российском рынке стремятся к одному и тому же состоянию в «стратегическом пространстве» и каждому из них необходимы соответствующие конкурентные преимущества. Какие, как их создать, как их удержать – вот извечные вопросы в условиях рынка, помочь решить которые могут и должны консультанты.

Называя управленческий консалтинг специфической отраслью бизнеса, необходимо подчеркнуть товарный харак-

тер производимых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительскую стоимость и стоимость.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под услугой отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента. Наряду с экономикой образования или экономикой науки существует экономика консалтинга, предполагающая анализ производства и продажи консалтинговых услуг.

Процесс производства и продажи консалтинговых услуг осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом – клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы).

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся к деловым профессиональным услугам. Применяемое в мировой практике понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению» является более широким, чем менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а другие профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.) предполагают выполнение внешними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных менеджеров и специалистов предприятий.

Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний.

Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области.

Деловые услуги – виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Следует отметить, что деловые услуги всегда платны. Спрос на них появляется по мере развития экономики, а их роль определяется тем, что они создают основу для роста удовлетворенности людей.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной. Примечательно, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги – происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.

Смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг, как внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование. Граница между управленческим консультированием и указанными смежными с ним областями достаточно размыта.

В большинстве стран консультанты могут выбирать различные **формы организации бизнеса**.

Однако этот выбор не всегда полностью свободен. Местные законы могут включать особые правила организации и выполнения профессиональных услуг. Поэтому международная консультирующая фирма может быть вынуждена использовать различные правовые формы в разных странах. Если консультант не специалист в правовых вопросах, ему лучше получить совет адвоката. Точка зрения квалифицированного бухгалтера или консультанта по вопросам налогового обло-

жения не менее важна, поскольку формы организации бизнеса различны в вопросах налогообложения, ведения учета, отчетности и ответственности.

Единоличное владение. Единоличный владелец – это лицо, которое владеет и осуществляет свой бизнес. Эта форма может включать либо практика-одиночку, либо владельца плюс разное число партнеров. Хотя с юридической точки зрения число занятых не ограничено, обычно единоличный владелец пользуется услугами лишь нескольких лиц, да и то, быть может, на срок выполнения одного задания. Чистый доход фирмы облагается налогом как личный доход владельца; ответственность владельца за выплату всех долгов, взятых фирмой, не ограничена.

Единоличное владение – простая форма, пригодная для тех, кто начинает карьеру в консультировании, имея при этом некоторый опыт в управлении, или же для тех, кто предпочитает оставаться полностью независимым. Помимо выполнения заданий, практикующий консультант-одиночка должен заботиться о маркетинге будущих заданий. В случае его болезни риск довольно высок. Даже если он имеет страховку от болезней, это может очень неблагоприятно повлиять на его деловые контакты. Со смертью или выходом на пенсию владельца фирма обычно прекращает свое существование (хотя его состояние продолжает оставаться залогом для выплаты непогашенных долгов).

Партнерство – довольно обычная форма бизнеса в консультировании и других профессиональных услугах. Оно связано с заключением контракта между двумя или более лицами, которые решают создать фирму и объединить свои знания и ресурсы и распределять между собой доходы, убытки и обязанности. Ни один закон не требует, чтобы партнерство строилось на равном распределении доходов. Например, консультант может стать партнером своего младшего коллеги и распределять доход в отношении 60 на 40 или же тот, кто хочет уделять меньше времени совместному делу, следовательно, получит меньшую долю как прибыли, так и убытков.

Преимущества партнерства включают: разделение труда с целью наиболее оптимального использования квалифика-

ции и знаний партнеров; возможность выполнения более важных и сложных заданий и продолжения дела при отсутствии одного из партнеров; более рациональное использование таких ресурсов, как пространство офиса, оборудование или секретарская служба.

Недостатками являются: неограниченная ответственность каждого партнера за ошибки и обязательства других партнеров в совместном бизнесе; необходимость достижения согласия по каждому важному решению. В некоторых правовых системах можно установить *коммандитное товарищество* (с ограниченной ответственностью), которое включает одного или более главных партнеров (с неограниченной ответственностью), а также одного или более коммандитных (пассивных) партнеров (с ограниченной ответственностью), чья ответственность третьей стороны ограничивается определенными пределами.

Обычно рекомендуется составлять четкий, не допускающий различных толкований договор в письменной форме, даже если местное законодательство этого не требует. Однако намного важнее состав группы: лица, которые не могут работать и не доверяют друг другу по той или иной причине, не должны становиться партнерами.

Товарищества обычно не ограничиваются законом в размере, но на практике часто ограничиваются относительно малым числом людей. Если это ограничение снимается, пусть подразделение сохранит дух и даже название товарищества, мы считаем целесообразным рассматривать его как корпорацию

Корпорация. Многие консультирующие фирмы создаются как корпорации (компании с ограниченной ответственностью). Они имеют две фундаментальные характеристики: 1) это юридический субъект, который существует отдельно от владельцев (т.е. не прекращает существования после смерти владельца или его выхода из дела); 2) владельцы не несут личной ответственности за обязательства и долги корпорации (пайщики защищены от ответственности, которую несет компания, за исключением определенных случаев, когда выясня-

ется, что корпоративной формой злоупотребили, чтобы избежать личной ответственности).

Главными преимуществами объединения являются:

- значительная гибкость в выполнении и развитии дела;
- возможность легкого изменения числа совладельцев (пайщиков); может иметься единоличный владелец, поэтому даже единолично практикующий консультант может инкорпорировать свой бизнес;
- возможность для отдельных лиц быть одновременно владельцами и служащими корпорации;
- возможность сохранения доходов для реинвестирования в фирме;
- отдельное обложение налогом личного дохода (жалованья, бонусов и дивидендов) и доходов корпорации, а также возможность вычета определенных льгот служащих и определенных видов корпоративных расходов из облагаемого налогом дохода (уровень налогообложения часто является основной причиной решения о целесообразности инкорпорирования).

Фирма, которая использует корпоративную форму, должна отвечать ряду требований, оговоренных внутри компании или законом определенных стран. Сюда входит:

- обязательная регистрация (инкорпорация) до начала дела;
- изложение корпоративных целей (задач компании), определение которых может оказаться очень важным, так как в некоторых странах любое занятие, выходящее за эти рамки, будет считаться незаконным для этой фирмы;
- хранение счетов и других записей с периодическими отчетами о финансовой и практической деятельности;
- организация и определение ответственности высшего руководства (встречи пайщиков, совет директоров).

Более того, корпоративные директора могут нести персональную ответственность, как гражданскую, так и уголовную, за определенные корпоративные действия, влекущие осуществление законных прав незаконным или неэффективным путем.

Консультанты по вопросам управления в различных странах приняли на вооружение особые схемы использования корпоративной формы. За малым исключением они не идут в «народ», т.е. их акции не продаются на фондовой бирже, но право собственности сохраняется для группы старших консультантов (должностных лиц, руководителей, партнеров и т.д.). Продвижение до этого уровня в иерархии может включать не только право на совершение какого-либо действия, но и обязанность закупить определенное число акций и таким образом вкладывать деньги в фирму. Максимальное число акций, которыми может владеть один член фирмы, часто ограничивается (во многих фирмах лимит колеблется в пределах между 1 и 5% акций), и владелец должен перепродать эти акции компании (возмещая тем самым свои деньги) при выходе на пенсию или уходе из фирмы.

В некоторых консультируемых фирмах один (или более) совершеннолетний владелец фактически контролирует фирму.

Обычно это единоличный основатель или один из партнеров, создававших фирму, который в какой-то момент решил преобразовать фирму в корпорацию и расширить основу права собственности. Иногда консультирующими фирмами владеют другие деловые корпорации (банки, фирмы, занимающиеся анализом хозяйственной деятельности, проектно-конструкторские или другие фирмы).

Что же касается использования прибылей (после выплаты налога), одни консультирующие фирмы используют всю прибыль для дальнейшего развития дела и создания резервов, в то время как другие распределяют часть прибыли между держателями акций (пайщиками) фирмы или между служащими.

Другие формы. Как известно, не все организации, занимающиеся управленческим консультированием, являются независимыми предприятиями. Некоторые из них создаются и функционируют как подразделения частных корпораций, имеющих более широкие корпоративные цели и предлагающих пользователю и другие типы услуг (ведение бухгалтерского учета, ревизионную деятельность, консультации по ин-

женерно-техническим вопросам и т.д.). В таком случае юридическим субъектом может быть не само консультационное подразделение, а организация, к которой оно принадлежит.

Существуют также консультирующие подразделения, создаваемые как ассоциации, фонды, государственные агентства и другие некоммерческие организации либо как часть этих организаций. Однако корпоративная форма имеет сильную тенденцию активно внедряться в такого рода подразделения, чтобы увеличить их независимость, мотивацию, обязательства и ответственность. Например, как корпорация может быть организован институт, занимающийся вопросами управления, а государственное агентство может создать (и владеть) профессиональную компанию, которая продает свои услуги клиентам из государственного и частного секторов.

Контрольные вопросы

1. Какие экономические процессы послужили причиной превращения консультационной деятельности в самостоятельную сферу бизнеса?
2. Какой период называется «золотыми годами» консалтинга?
3. В чем отличие между терминами «деловая услуга» и «управленческий консалтинг»?
4. Какие существуют виды профессиональных услуг по экономике управлению, связанные с управленческим консалтингом?
5. Функции деловых услуг.
6. Особенности консалтинговых услуг как товара.
7. Всегда ли консалтинг – это бизнес?
8. Какие из организационно-правовых форм консалтинговых организаций получили в мире наибольшее распространение?
9. Особенности консалтинговых корпораций.
10. Регулирующая роль консалтинга в международном бизнесе.

Тесты

1. В современной рыночной экономике консалтинг представляет собой:

- а) отрасль инфраструктуры;
- б) область деятельности;
- в) сферу действий;
- г) направление развития.

2. Управленческий консалтинг – это понятие:

- а) плановой экономики;
- б) экономики переходного периода;
- в) рыночной экономики;
- г) нестабильно развивающейся экономики.

3. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) организация производства;
- в) служба скорой помощи.

4. Компании привлекают консультантов по управлению для:

- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- б) проведения аудита в компании;
- в) повышения квалификации персонала компании.

5. Управленческое консультирование связано со следующими видами деловых услуг:

- а) тренинг;
- б) юридические услуги;
- в) рекрутмент;
- г) аудит;
- д) инжиниринг;
- е) реклама;
- ж) обеспечение информационными технологиями.

Международный консалтинг

6. *Управленческий консалтинг является:*

- а) юридической услугой;
- б) деловой услугой;
- в) аудиторской услугой;
- г) рекрутинговой услугой.

7. *«Золотые годы» управленческого консультирования – это:*

- а) 1930–1940 гг.
- б) 1950–1960 гг.
- в) 1980–1990 гг.

8. *Основной фактор производства консалтинговых услуг:*

- а) интеллектуальный капитал;
- б) обмен опытом;
- в) гибкость и адаптивность в любых ситуациях.

9. *«Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:*

- а) созданием большого количества консультационных компаний;
- б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- в) широким внедрением компьютеров в практику управления.

10. *Основная организационная форма консалтинговых фирм:*

- а) ассоциация;
- б) корпорация;
- в) консорциум.

11. *Что стимулирует развитие консультационных услуг в мире?*

- а) потребности экономики;
- б) рекламные кампании консультационных фирм;
- в) государственная поддержка;
- г) потребности клиентов.

Глава 2.

Состояние и перспективы развития консалтинга в мире

Как уже было сказано, четкой границы между управленческим консультированием и смежными с ним деловыми услугами нет. Именно в силу такой неопределённости любые данные о численности занятых в отрасли управленческого консультирования специалистов, стоимости произведенных услуг и т.п. всегда надо воспринимать с некоторой долей условности.

По некоторым данным в сфере консалтинга в мире вовлечено около 900 тысяч человек. Здесь ежегодно производится услуг на сумму свыше 150 млрд долл. В отрасли управленческого консалтинга в мире, без учёта России, занято примерно от 180 тысяч до 320 тысяч профессионалов. Объём услуг, проданных в этой отрасли в 1994 г., составлял около 34 млрд долл., в 1995 г. – около 50 млрд долл., в 1999 г. – около 80, в 2003 г. – около 110, а в 2006 г. – 145. По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению, в 2003 году в России было зарегистрировано 470 фирм, осуществляющих управленческий консалтинг, с общей численностью персонала около 7100 чел., включая примерно 950 специалистов.

В мире (без учёта России) насчитывается порядка 1800 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. По параметрам численности специалистов и объёма годового оборота услуг 50 фирм из этого числа можно считать крупными, порядка 200 фирм – средними, а 1550 фирм – мелкими. Мировой рынок управленческих консультационных услуг при этом поделен следующим образом: 50 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 200

средних фирм – 25%, 1550 мелких фирм – 9% (при этом 49% приходится на долю США). Наиболее развитой эта отрасль услуг является в Северной Америке (США и Канада), Западной Европе, Японии, Австралии, Новой Зеландии и Сингапуре. Однако консалтинговые фирмы есть практически во всех регионах мира.

Темпы прироста объемов продаж на мировом рынке консалтинговых услуг колеблются от 10 до 30% в год. Интересно, что даже в периоды спада общей деловой активности (рецессии) эта отрасль не просто умудряется выжить, но и развивается. Дополнительным свидетельством этого развития является большая потребность консалтинговых фирм в дополнительном персонале, как специалистов, так и обслуживающих работников.

Как и в любой другой сфере бизнеса в отрасли консалтинга есть крупные, средние и мелкие «игроки». У крупной фирмы в составе персонала от 300 до 30000 профессионалов и годовой доход от 50 млн до 3 млрд долл. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 30 млн долл. Мелкие фирмы – это фирмы, в которых в среднем порядка 4 профессиональных консультантов и годовой доход не более 0,6 млн долл.

Подавляющее большинство всех консультационных фирм являются очень небольшими, зачастую состоящими всего из одного человека, компаниями. Однако несмотря на то, что большинство консалтинговых фирм мелкие, основная масса всех консультантов трудится в крупных фирмах. В США, например, около 3/4 всех консультантов работает в компаниях с численностью персонала более 100 человек. На долю таких компаний приходится 3/4 общего дохода, получаемого в этой отрасли в США.

Трудно охватить все многообразие направлений деятельности консультационных фирм, но можно попытаться классифицировать достаточно широкий спектр услуг, который компании предоставляют своим клиентам в нескольких основных направлениях (рис. 1).



Рис. 1. Классификация компаний по основным видам консалтинговых услуг

Ввиду огромного количества компаний и направлений деятельности не существует единственно правильного подхода к группировке компаний в сфере управленческого консалтинга. Приведенная **классификация** представляет собой попытку систематизировать и структурировать **основные направления деятельности** консалтинговых компаний и предоставляемые ими услуги в каждой из выделенных областей. Хотя подобная группировка носит довольно упрощенный характер и не отражает всех особенностей деятельности универсальных фирм, она позволяет получить представление об отрасли и ее структуре с функциональной точки зрения.

Можно привести **другой вариант группировки** (классификации) компаний в сфере управленческого консалтинга.

Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. В эту группу входят известнейшие в мире управленческого консалтинга фирмы. Они занимаются практически всеми видами управленческого консалтинга, но наиболее сильными их сторонами является предоставление консультационных услуг в области корпоративной стратегии и стратегического планирования, маркетинга и управления производственными процессами.

Компании, входящие в эту группу, являются наиболее уважаемыми в мире управленческого консалтинга. Их клиентами традиционно являются руководители крупнейших корпораций, большинство которых можно найти в списке FORTUNE 500, или аналогичные по масштабам деятельности национальные компании.

В результате, услуги консультантов в этих компаниях наиболее дороги и работа в них считается самой престижной. Обычно они нанимают лучших выпускников самых престижных западных бизнес-школ – обладателей степени MBA.

Работа в этих фирмах требует наибольшей отдачи, является более напряженной, но и оплачивается соответственно.

Фирмы этой группы специализируются на предоставлении различных услуг в области консалтинга и имеют сильные позиции в различных отраслях. Между ними существует множество различий в корпоративной культуре, методах найма и работы, отраслевой специализации и т.п. Но поскольку основой их работы является стратегия и операции, а большинство консультантов обладают подготовкой, которая позволяет им работать в практически любой сфере и на различных проектах, они были отнесены в одну группу.

Компании, ассоциированные с «Большой четверкой». Компании, входящие в эту группу, являются независимыми или внутренними подразделениями компаний «Большой четверки», в состав которой входят PricewaterHouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International. Компании «Большой четверки» занимают доминирующее положение в сфере аудита и предоставления финансовых услуг. По данным Kennedy Information Group, доходы этих четырех компаний за 2001 год оцениваются в 75 млрд долл., а количество сотрудников превышает 500 000 человек.

Но поскольку Комиссия по ценным бумагам и биржам США (Security and Exchange Commission) обеспокоена возможностью возникновения конфликта интересов (поскольку консультационные и аудиторские услуги предоставляются клиенту одной и той же организацией), компании «Большой четверки», скорее всего, уйдут с рынка консалтинговых услуг. А управленческим консалтингом станут заниматься независимые компании, созданные на основе специализированных подразделений компаний Big 4 (Deloitte Consulting, KPMG Consulting).

Фирмы, входящие в эту группу, предоставляют широкий выбор услуг как в области стратегического планирования, так и в сфере информационных технологий, электронной коммерции и управления персоналом. Они обладают огромным опытом и возможностями, развитыми информационными системами и системами управления и накопления знаний (knowledge management systems). Обычно компании этой группы нанимают большее число консультантов, чем компании, входящие в предыдущую группу, и имеют более сложную организационную структуру.

Все вышеперечисленные особенности позволяют выделить их в особую группу, тем более, что и в плане конкуренции они стоят обособленно от всех остальных фирм, конкурируя преимущественно между собой.

Небольшие и/или узкоспециализированные фирмы. Среди всего многообразия консалтинговых фирм существуют узкоспециализированные фирмы, сфера деятельности которых связана с определенными отраслями и/или видом услуг. Еще одной их особенностью является небольшое (особенно по сравнению с первыми двумя группами) количество консультантов, редко превышающее 500–600 человек, хотя компании осуществляют свою деятельность во многих странах.

Вследствие всего этого для хороших специалистов данные фирмы предлагают отличные карьерные перспективы в областях своей специализации. Плюсом является и то, что они позволяют консультантам повышать свою квалификацию в избранной ими отрасли и сфере деятельности.

Примером подобных фирм являются Advisory Board Company и APM (в сфере здравоохранения и медицинского обслуживания), Corporate Executive Board (в области отраслевых исследований – cross-company research), CSC Planmetrics (в сфере энергетики и коммунального хозяйства), Cluster Consulting (в сфере телекоммуникаций и информационных технологий), Marakon Associates и Vertex Partners, Roland Berger & Partners (в сфере стратегического и оперативного планирования), Mitchell Madison Group и Oliver Wyman (в секторе финансовых услуг), PRTM (в сфере высоких технологий), Strategic Decisions Group (принятие и анализ решений – decision analysis).

Это далеко не все из возможных способов классификаций. **Также можно проводить разделение на основе следующих критериев:** количество сотрудников/партнеров, представительство по странам и регионам, особенности корпоративной культуры и т.д.

В 90-х годах из-за общего спада деловой активности 10% всех консультантов в Европе лишились своих рабочих мест и многие консультационные компании прекратили своё существование. Удержались, а в дальнейшем сделали сильный рывок вперед только те компании, которые сумели вовремя перестроиться, найти новые подходы к клиентам, предложить им качественно новый вид консультационной продукции. Во-вторых, этот же пример свидетельствует о том, что от консультанта по управлению сегодня клиенты ожидают уже не просто совета, а реальных действий по развитию их бизнеса и, соответственно, реальных результатов. Как будет развиваться отрасль управленческого консультирования? Сохранятся ли сегодняшние темпы её роста в течение следующих, скажем, 10 лет? По этому поводу можно дать **три разных прогноза** – оптимистический, реалистический и пессимистический – и все они будут в определённой степени справедливы. Истина, конечно, будет где-то посередине.

С оптимистической точки зрения темпы развития отрасли управленческого консалтинга в ближайшие 10 лет не только сохранятся, а даже увеличатся. Это будет связано с дальнейшим увеличением спроса на такие виды консалтинговых услуг, как

бизнес-интеграция, реструктуризация бизнеса и развитие систем управления на основе современной информационной технологии. При этом крупные консалтинговые компании сосредоточат свои усилия на обслуживании транснациональных корпораций, на реализации крупных консалтинговых проектов государственного и международного уровня. Предприятия и организации регионального уровня скорее всего будут обращаться к средним и мелким консалтинговым фирмам в силу понятных финансовых ограничений.

Пессимистический прогноз предполагает, что следующее десятилетие принесёт спад деловой активности в отрасли управленческого консалтинга. Но, как ни странно, к такому пессимистическому заключению можно прийти, отталкиваясь от той же посылки, что и при оптимистическом прогнозе: изменения в экономическом окружении подталкивают бизнес к реорганизации. Однако, в отличие от оптимистов, пессимисты считают, что именно в период своей реорганизации бизнес меньше всего нуждается в посторонних советах и помощи. Поэтому большинство сегодняшних мощностей консалтинговых фирм в ближайшем будущем окажутся невостребованными.

Реалистический прогноз состоит в том, что развитие отрасли управленческого консалтинга в ближайшие 10 лет обязательно сохранится, хотя не на том уровне, что до сих пор, а, скорее, на уровне 10–12% в год. Конкуренция в этой отрасли будет усиливаться, хотя бы потому, что крупным консалтинговым компаниям уже давно тесно на своих национальных рынках и они активно реализуют стратегию географической экспансии, а перед национальными и региональными фирмами средних и мелких размеров стоит задача сохранения присутствия на собственных рынках.

Эта задача не такая уж невыполнимая, как может показаться на первый взгляд. У местных консультационных фирм есть одно неоспоримое преимущество: они всегда рядом со своими клиентами. Усиление конкуренции будет приводить скорее к образованию стратегических альянсов между консультационными компаниями, а также между этими компаниями и их клиентами.

Контрольные вопросы

1. Чем обусловлен постоянный рост спроса на консалтинговые услуги в мире?
2. Основные типы консалтинговых организаций, действующих на международном рынке.
3. Что такое «Большая четверка»? Положительные и отрицательные стороны существования подобных компаний.
4. Виды услуг, предоставляемых компаниями «Большой четверки».
5. Какие критерии используются при классификации консалтинговых компаний?
6. Что стимулирует развитие международного консультирования?
7. Что означает термин «консультантовооруженность»?
8. Какие виды консалтинговых услуг наиболее востребованы?
9. Может ли консалтинговая компания выступать в роли системного интегратора?
10. Какое влияние оказывают зарубежные фирмы на развитие консалтинга в России?
11. Тенденции развития мирового рынка управленческого консультирования.
12. Роль «большой четверки» на рынке консалтинговых услуг и тенденции изменения ее состава.

Тесты

1. Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
 - а) только компании «Большой четверки»;
 - б) компании «Большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
 - в) только российские компании.
2. Какие из перечисленных компаний относились к «Большой четверке»?
 - а) Deloitte&Touche;
 - б) KPMG;
 - в) Andersen Consulting;

- г) PriceWaterhouseCoopers;
- д) McKincey &Co;
- е) Ernst&Young;
- ж) General Motors;
- з) Arthur Andersen.

3. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

- а) высокая стоимость услуг;
- б) новая деловая и общая культура;
- в) хорошее владение методикой консультирования;
- г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик;
- д) высокие требования к предварительной подготовке клиента.

4. Какая из перечисленных западных компаний «Большой четверки» прекратила свое существование?

- а) Deloitte&Touche;
- б) KPMG;
- в) Andersen Consulting;
- г) PriceWaterhouseCoopers;
- д) McKincey &Co;
- е) Ernst&Young;
- ж) General Motors;
- з) Arthur Andersen.

5. На мировом рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

- а) консалтинг;
- б) аудит;
- в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.

6. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

- а) дефицитом квалифицированных специалистов;
- б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
- в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятия.

Международный консалтинг

7. Привлекались ли компаниями «Большой четверки» российские специалисты?

- а) да;
- б) нет;
- в) раньше – да; сейчас – нет.

8. Какие из перечисленных компаний относятся к «Большой четверке»?

- а) Deloitte&Touche;
- б) KPMG;
- в) Andersen Consulting;
- г) PriceWaterhouseCoopers;
- д) McKincey &Co;
- е) Ernst&Young;
- ж) Arthur Andersen.

9. Какие сферы управленческого консультирования наиболее перспективны на мировом рынке?

- а) стратегическое управление;
- б) маркетинг;
- в) управление персоналом;
- г) сетевые технологии;
- д) производство.

10. На какую страну приходится наибольший объем консультационных услуг?

- а) Великобритания;
- б) Россия;
- в) США;
- г) Германия.

11. Какой прогноз развития сферы консалтинга в мире более правилен?

- а) темпы роста будут возрастать;
- б) темпы роста будут падать;
- в) темпы роста не изменятся.

Глава 3.

Международные консалтинговые организации

В качестве одного из основных признаков превращения консалтинга из индивидуально-профессиональной деятельности (такой, например, как профессиональная деятельность художника или писателя) в индустрию рассматривается тот факт, что большая часть консалтинговых услуг предоставляется не индивидуальными консультантами, а корпорациями (консалтинговыми фирмами). Кроме того, о превращении консалтинга в индустрию свидетельствуют все большая технологизация его методологии, развитие стандартизации качества услуг и рост материально-технической оснащенности работы консультантов.

В качестве признака недостаточной развитости консалтинговой отрасли рассматривается отсутствие индустриальных методов подготовки самих консультантов. В отличие от обучения, например, инженеров она осуществляется в основном «в процессе работы» или в рамках «внутрифирменного обучения».

Сформировалась и определенная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

- 1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций и институтов консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);

- 2) систему государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных ус-

луг. (Нормативные документы, регулирующие эту область услуг в России, приведены в Приложении 1.);

3) международные стандарты качества предоставления услуг – например, уже упоминавшиеся стандарты ISO-9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM). Эти правила конкретизируются по отношению к консалтинговым услугам обычно самими профессиональными ассоциациями, которые осуществляют сертификацию и контроль;

4) системы правил найма консультантов, принятых в правительственных и межправительственных организациях: ЕС, ЕБРР, Мировом банке и т.д.;

5) системы внутренних правил консалтинговых фирм;

6) системы правил отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

Особую роль в этой сфере играют различные консалтинговые объединения. Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 43 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).

Профессиональные ассоциации. В ряде стран консультанты по вопросам управления образовали добровольные профессиональные ассоциации, представляющие их интересы и регулирующие деятельность как отдельных консультантов, так и консультантских фирм. Они играли ведущую роль в пропагандировании профессиональных норм консультирования и помогали молодой профессии завоевать доверие управленческих кругов и хорошую репутацию в обществе.

В целом ассоциации профессиональных консультантов по вопросам управления для развития этой службы делали следующее:

- вырабатывали и корректировали общий объем знаний;
- определяли минимальные квалификационные критерии для лиц, впервые приходящих в профессию (образование, характер и продолжительность опыта работы);
- определяли и принимали кодекс профессионального поведения и практики работы для своих членов;
- изучали жалобы на нарушение кодекса поведения и принимали дисциплинарные меры;
- изучали различные аспекты консультирования по вопросам управления, организовывали обмен опытом и готовили рекомендации членам ассоциации по совершенствованию методов консультирования, организации подразделений, подбора, подготовки и вознаграждения консультантов и т.д.;
- распространяли информацию об услугах, предлагаемых ее членами.

В некоторых странах имеется два типа консультантских организаций: ассоциации фирм и институты (или ассоциации индивидуальных консультантов). Это отражает различное понимание потребностей консультантских фирм и отдельных лиц, работающих в области управленческого консультирования. Эта двойственность глубоко укоренилась в таких странах, как США и Великобритания, хотя уже говорят о возможности объединения этих двух видов организаций в одно авторитетное и представительное национальное профессиональное общество. Их разделение имеет исторические корни и не обязательно должно быть во всех странах. Там, где можно вступить в оба типа организаций, очень часто встречается двойное и перекрестное членство: консультантская фирма может быть членом ассоциации, а некоторые или все работающие в ней консультанты – членами института с индивидуальным членством.

Членство в профессиональной ассоциации добровольно, но на него влияют несколько условий, определяющих характер членов и принятие ими коллективных моральных обязательств. Следовательно, не все консультанты являются членами ассоциаций. Некоторые крупные консультантские фирмы

не принимают условий членства или их руководство придерживается элитарных взглядов, считая, что солидная фирма может сама определять свои профессиональные нормы и не нуждается в том, чтобы ее направляла или контролировала профессиональная ассоциация.

Немало индивидуальных консультантов по вопросам управления не являются членами ассоциаций, поскольку не отвечают определенным критериям или не видят в этом никаких выгод.

Сегодня существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм.

Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО). Она 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 12 000 консультантов.

Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). Она 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 межнациональное, 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.

Подчеркнем, что 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).

Кодексы поведения. Профессиональные ассоциации консультантов по вопросам управления придают большое значение кодексам профессионального поведения (этике, профессиональной практике), которые являются основными их орудиями для утверждения своей профессии и защиты ее целостности, а также информированию клиентов о правилах поведения, соблюдаемых их консультантами. Как указывается в кодексе старейшей ассоциации – АСМЕ, основанной в США в 1929 г., кодексы «означают добровольное принятие членами обязательств по самодисциплине в соответствии с требованиями закона».

В Приложении 1 приводится полный текст двух кодексов: очень короткий, принятый во всем мире кодекс Европейской федерации ассоциаций консультантов по вопросам управления (FEASO) и пример «типового» кодекса этики.

Анализ этих кодексов показывает, что они пытаются определить в общих чертах различные аспекты профессионального поведения, как описано выше, а также некоторые другие аспекты.

Во-первых, существует мандатное определение профессиональной этики, которое служит основой для дисциплинарных действий, если член нарушает согласованные нормы.

Во-вторых, как в случае кодекса АСМЕ, в ряде кодексов отмечается тенденция включать набор правил, которые описывают нормы профессиональной практики и дают общие методические рекомендации для членов ассоциации. В отличие от «кодекса этики», «нормы практики» носят в основном рекомендательный характер и обычно не вводятся дисциплинарными актами. Например, кодекс Японской ассоциации

консультантов для мелких предприятий определяет ряд принципов, которые должны соблюдаться при выполнении консультативных заданий. Подчеркивается, в частности, необходимость применять целостный подход к проблемам клиента, изучать каждое предприятие в динамике, включая его предыдущую историю и перспективы на будущее, принимать во внимание отличительные особенности предприятия и представлять предложения, включающие финансовые и иные аспекты, в практической форме, которая может быть легко воспринята клиентом.

Конечно, не кодекс поведения сам по себе, а его строгое и осмысленное применение всеми членами ассоциации определяет истинную профессиональную ценность и правильность консультантских услуг. Некоторые кодексы даже включают пункт, по которому консультанты не должны заниматься ничем, что могло бы снизить престиж и репутацию их профессии. При этом многое оставляется на усмотрение самого консультанта.

Это вполне понятно. Чрезмерно детализированный и конкретизированный кодекс будет непригоден для всех членов и всех ситуаций, в которых они могут оказаться. Кроме того, невозможно предусмотреть все будущие новые проблемы и ситуации, в которых консультантам придется взвешивать и решать, что профессионально, а что нет. «Процесс непрерывной оценки собственного кодекса этики и его применения должен продолжаться всю жизнь профессионала, при этом доверенные коллеги используются в качестве контролеров и советчиков.

Этическая компетентность снижает напряжение и повышает эффективность принятия решений в процессе консультирования».

Помощь в профессиональной подготовке. Некоторые ассоциации консультантов ограничивают свою деятельность; основная их цель – определять профессиональные нормы и наблюдать за их соблюдением. Ничего другого и не нужно солидным консультантским организациям в странах, обладающих определенной традицией консультирования и вообще профессиональных служб. Однако новым фирмам и осо-

бенно одиночно практикующим новичкам в этом деле требуется больше помощи и руководства. В этом заинтересованы не только сами консультанты, но и все, кто пользуется их услугами. Ассоциации консультантов могут помогать своим членам повысить стандарты профессиональных услуг многими способами. К ним могут относиться учебные курсы для молодых консультантов, курсы повышения квалификации и семинары для опытных работников, конференции, предназначенные для распространения информации и обмена опытом, исследование новых методов консультирования, информация о новой полезной литературе, о новостях в других профессиях, изучение новых тенденций в управлении и бизнесе и их значения для консультирования.

Так как профессия консультанта молода, все эти мероприятия должны носить выраженный образовательный характер. Это подразумевает, что они должны помогать членам ассоциаций полностью овладевать профессиональной этикой и правильно пользоваться ею в конкретных ситуациях.

Наконец, ассоциации консультантов по вопросам управления могли быть более активны в качестве трибун, с которых опытные консультанты говорили бы на темы, интересующие как частных, так и государственных руководителей, позволяя обобщать ценный опыт в области консультирования и обмениваться новыми данными с руководящими кадрами.

Сертификация. Выдавать или нет удостоверения или лицензии консультантам по вопросам управления и каким образом это делать – еще одна противоречивая проблема, которая обсуждается не только в консультантских фирмах и ассоциациях, но и в кругах потребителей. Эти споры указывают как на профессиональные устремления, так и на растущее чувство социальной ответственности консультантов, а также на различные факторы, которые замедляют процесс профессионализации.

Считается, что выдача удостоверений будет шагом вперед к широкому признанию управленческого консультирования как настоящей профессии. Деловые круги, правительства и общество в целом хотят иметь гарантии, что консультанты

по вопросам управления, принимающие важные решения в частном и государственном секторах, являются проверенными профессионалами. Выдача удостоверений должна помочь навести больше порядка в деле консультирования и устранить тех, кто продает свои услуги в качестве консультантов, но не отвечают принятым стандартам. С другой стороны, имеются различные возражения: выдача удостоверений не может в действительности гарантировать ничего, кроме нескольких общих и довольно элементарных критериев приема в профессию; она не может показать, действительно ли консультант пригоден для сложной работы.

Контрольные вопросы

1. Основные элементы, регулирующие сферу консалтинга.
2. Какие существуют формы международных консалтинговых объединений?
3. Каковы цели, назначение и функции консалтинговых ассоциаций?
4. В чем различие между консалтинговой ассоциацией и институтом?
5. В чем отличие ассоциации (института) от коммерческой фирмы?
6. Какие преимущества получает клиентская фирма при работе с членами консалтинговой ассоциации (института)?
7. Чем обеспечиваются гарантии высокого качества услуг, оказываемых членами консалтинговых ассоциаций и институтов?
8. Какие международные требования предъявляются при сертификации профессионального консультанта?
9. Есть ли разница между удостоверением, сертификатом и лицензией?
10. Роль этических норм в консультировании.
11. В чем отличия кодекса ФЕАКО от кодекса АМКФ?
12. Необходимость регулирования сферы консалтинговых услуг, как на национальном, так и на международном уровне.

Тесты

1. *Инфраструктура регулирования консалтинговых услуг включает следующие элементы:*

- а) государственные ведомства;
- б) консалтинговые ассоциации;
- в) правовые нормы;
- г) консультационные фирмы;
- д) клиентские организации.

2. *Объединение отдельных консультантов – это:*

- а) ассоциация;
- б) консорциум;
- в) институт;
- г) союз.

3. *Какие основные международные консалтинговые ассоциации существуют в мире?*

- а) АМКФ;
- б) АКЭУ;
- в) ФЕАКО;
- г) АКМЕ.

4. *Элементами, регулирующими сферу консалтинговых услуг, могут быть:*

- а) государственные органы;
- б) консалтинговые ассоциации;
- в) правовые нормы;
- г) клиентские организации.

5. *Объединение консультационных фирм – это:*

- а) ассоциация;
- б) консорциум;
- в) институт;
- г) союз.

6. *Основные задачи, решаемые консалтинговыми ассоциациями:*

- а) маркетинг консультационных услуг;
- б) обеспечение качества консалтинговых услуг;
- в) регулирование сферы консалтинговых услуг.

7. *Этические нормы поведения консультанта:*

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) в консультировании не существует никаких этических норм.

8. *Профессиональные ассоциации консультантов создаются:*

- а) для расширения специализации консультационных компаний;
- б) для обмена компаний опытом;
- в) для защиты клиентов путем поощрения этического поведения и предоставления качественных услуг;
- г) для поддержания конкурентоспособности компаний.

9. *Консалтинговый институт – это:*

- а) объединение консультационных фирм;
- б) институт, готовящий консультантов;
- в) объединение отдельных консультантов.

10. *Какие основные консалтинговые ассоциации существуют в России?*

- а) АМКФ;
- б) АКЭУ;
- в) ФЕАКО;
- г) АКУОР.

11. *Этические нормы поведения консультанта регламентируются:*

- а) кодексами профессиональной практики;
- б) кодексами профессионального поведения;
- в) Уголовным кодексом.

Глава 4.

Виды и характеристика консалтинговых услуг, оказываемых Европейской федерацией ассоциаций менеджмент-консультантов (ФЕАКО)

Существует два основных вида классификации консультационных услуг:

1) *Попредметная* (с точки зрения предмета консультирования) более распространена, поскольку она понятнее потребителям консультационных услуг. В соответствии с ней консультационные услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

2) *Методологическая* (с точки зрения метода консультирования) профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консультационных услуг и другие профессиональные услуги.

Примером такого «синтетического» подхода является классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО (см. Приложение 2). В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как

обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой (методологической) – такой вид консультирования, как обучающее.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено около 100 консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп:

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации.
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами.
5. Маркетинг.
6. Производство.
7. Информационная технология.
8. Специализированные услуги.

Виды консультирования, как виды помощи в виде советов и рекомендаций, можно классифицировать следующим образом.

1. Консультирование по общему управлению, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, оценка эффективности менеджмента, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, управление нововведениями, конкурентоспособность и конъюнктура рынка, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур, приватизация, управление проектом, управление качеством и т.д.

Возможны три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:

1) во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом;

2) во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач;

3) во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией.

Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы – от шести до девяти месяцев).

При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

Наличие первой проблемы может означать, что в клиентской организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям: классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т.п.; способы принятия наиболее характерных решений; участие представителей работников в принятии решения; ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль; механизм принятия решений в целом.

В случае второй проблемы может выясниться, что причины негативных явлений заключаются не в структуре организации или процедуре планирования, а в стиле руководства, возникающем из отношений и поведенческих моделей руководителей высшего звена.

В этом случае консультант занимается анализом:

- личности менеджера, методов его работы, привычек;
- шкалы приоритетов менеджера;
- стиля управления, принятого в данной организации, который часто определяется личной и организационной культурой.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, управление офисом, регулирование риска, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача – оптимизировать управление организацией.

Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

- распределение функций между отделами и подразделениями;
- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;
- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом, для организации в целом, и его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих задач:

- поиск источников финансовых ресурсов;
- оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения организации на перспективу.

Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, оценки капитальных вложений, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг по менеджменту. Финансовая экспертиза, например, является важнейшей частью диагностических исследований хозяйственной деятельности. Во время выполнения проекта консультанты по финансовым вопросам могут тесно сотрудничать с консультантами по другим направлениям, особенно в сфере производства и маркетинга, оценивая финансовые последствия их предложений.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований:

- Расширение фирмы, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т.п. В каждой из этих областей консультант оценивает требуемые для этого меры и затраты, которые они влекут за собой, т.е. определяет, оправдывает ли прибыль капиталовложения.

- Управление капиталом. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения заемного капитала и стоимость различных источников финансирования как на короткий, так и на длительный срок.

- Система бухгалтерского учета, в том числе ее разработка и совершенствование. Прежде чем начать разрабатывать систему бухгалтерского учета, консультант должен понять, какой вид помощи ждут от него управляющие, с какой целью создается эта система, и знать, кто будет получать информацию и как она будет использоваться.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, планирования рабочей силы, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, системы поощрения и вознаграждения, мотивации,

повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда, здоровья и безопасности кадров и психологического климата в коллективе.

Их главная задача – содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы.

В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы:

- Принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание «идеального» исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого, разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Основными методами подбора кадров являются тестирование и проведение собеседований.

- Планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы: определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей; анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы; определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

- Мотивация. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей – как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для:

- улучшения психологического климата в организации;
- обогащения содержания работы;
- установления системы вознаграждений и поощрений.

- Оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, имиджа фирмы и связей с общественностью, рекламы, разработки новой продукции, сервиса, дизайна, прямого маркетинга, послепродажного обслуживания, социально-экономических исследований и прогнозирования, розничной продажи и дилерства и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Маркетинг – это та область, в которой фирма осуществляет свои контакты с внешними экономическими объектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание фирмы зависит от того, насколько хорошо ей удастся адаптироваться к условиям рынка.

Обычно фирма старается найти новые потенциальные рынки, новую продукцию для существующих потребителей, новых потребителей для реализации имеющейся продукции и изучать деятельность потенциальных конкурентов.

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

- Управление службой сбыта. Нужно постоянно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла и интересы потребителей.
- Реклама. Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту.

- Каналы сбыта. В этом случае обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к предприятиям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При покупке товаров, минуя оптовиков, привлекается большое число торговых агентов, но это ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей оптовой и розничной торговли.

- Упаковка товаров. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры.

- Оборот товарных запасов. Является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т.д.) требуют разных систем управления запасами.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, схема организации работ, регулирование внутреннего распределения материалов, стимулирование производительности труда, производительность, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты.

Сам продукт. Действительно, некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить: из каких частей состоит товар; можно ли усовершенствовать или стандартизировать его части; можно ли заменить некоторые компоненты на более дешевые (особенно в химической и косметической промышленности); можно ли усовершенствовать оборудование, на котором производится товар.

Кроме того, в каждом конкретном случае консультант может усовершенствовать систему контроля качества, установив:

- наличие и частоту проведения проверок;
- использование методики выборочного контроля;
- уровень сознательности работников.

Методы и организация производства. Во-первых, консультант должен исследовать и усовершенствовать схему размещения оборудования, выясняя при этом:

- влияют ли на качество организации рабочего места установленные машины и оборудование;
- нет ли элементов перегруженности некоторых площадей, в то время как другие кажутся недозагруженными;
- соответствующим ли образом используются производственные площади.

Таким образом, он должен собрать информацию о потребностях в площадях для размещения оборудования, складских помещений, незавершенного производства, оценить действительные потребности в площадях и т.п.

Во-вторых, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования.

В-третьих, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами.

В-четвертых, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом.

Кадры. Кадровый вопрос является определяющим в любой операции.

Можно выделить две основные области консультирования по вопросам управления производством, которые должны быть рассмотрены в этой связи:

- Физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев.

- Мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете, компьютерному аудиту, выбору и установке систем и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

Информационные технологии являются необходимыми для современных организаций. Но изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами предприятия, такими как принципы построения его структуры.

Консультант здесь не просто техник по обслуживанию компьютеров – он должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации за отсутствие соответствующей информации или за задержки с ее получением.

Поэтому консультант должен тщательно изучить характер отношений между информацией и различными видами управленческих действий и попытаться повысить полезность

и доступность информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

Во всех организациях имеется большое разнообразие информационных систем, как формальных, так и неформальных, с различным количеством уровней и степенью эффективности и релевантности.

Поэтому консультанту следует:

- привести в соответствие существующую систему обеспечения информацией на нужном уровне и в нужной форме;
- определить степень совместимости всех систем;
- подготовить рекомендации по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т.п.) существующих систем;
- выбрать оборудование (аппаратное обеспечение);
- разработать системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);
- подобрать персонал и запланировать необходимую профессиональную переподготовку кадров.

Если клиент уже располагает компьютерной системой, то консультант поможет определить ее недостатки и установить:

- на что рассчитана система;
- как задачи системы согласованы с пользователем;
- как пользователь участвовал в разработке системы, а затем попытаться установить, что же реально пользователь получил от системы.

8. Специализированные консультационные услуги – это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо методами (обучающее консультирование), либо объектами (консультирование по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консультирование в государственном секторе, консультирование для малого бизнеса), либо характером внедряемых знаний (инженерное консультирование, юридическое консультирование).

Исследование удовлетворенности услугами консультантов, проведенное Kennedy Information Group в 242 западных компаниях, показало, что, чем больше размеры консалтинговой фирмы, тем в меньшей степени клиенты удовлетворены их услугами.

Как сообщает журнал Consulting Magazine (Consultants News, 11/99), в котором опубликовано исследование, президенты компаний в большей степени удовлетворены услугами консультантов, чем вице-президенты и директора. Особенно интересно, что компании, тратящие больше денежных средств на консалтинг, считают полученные услуги более полезными, чем компании, истратившие на консалтинг меньше средств.

Контрольные вопросы

1. Кто формирует спрос на международном рынке: клиенты или консалтинговые фирмы?
2. Способствует ли повышению качества услуг укрупнение консалтинговых фирм?
3. Какие существуют международные стандарты качества предоставления услуг?
4. Что вы понимаете под понятием «качество» консалтинговой услуги?
5. Какие критерии положены в основу классификации консалтинговых услуг Европейского справочника-указателя менеджмент-консультантов?
6. Особенности специализированных консалтинговых услуг.
7. Включает ли классификация ФЕАКО услуги по аудиту и бухгалтерскому обслуживанию?
8. Как связана рассматриваемая классификация ФЕАКО с функциями менеджмента?
9. Какие сферы консультирования наиболее востребованы в развитых странах?
10. Возможные критерии классификации консалтинговых услуг.

Задание

Используя ресурсы интернета: подготовить аналитический отчет, содержащий характеристику одной из выбранных ведущих международных консалтинговых компаний (включая «Большую четверку»). Для выбора конкретной фирмы целесообразно использовать Рейтинги консалтинговых компаний. В качестве источников можно использовать, например, рейтинги по адресам www.raexpert.ru, www.expert.ru, rating.rbc.ru.

В отчет обязательно включить следующие разделы: общая характеристика и история выбранной компании; оценка экономического положения; характеристика предоставляемых услуг в сфере управленческого консалтинга; таблица соответствия предоставляемых услуг Европейскому справочнику-указателю консалтинговых услуг ФЕАКО; оценка предоставляемых компанией услуг с точки зрения целесообразности обращения (покупки) за данной услугой к анализируемой фирме.

Тесты

1. *Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?*
 - а) немедленное подписание контракта;
 - б) заинтересовать клиента;
 - в) проведение рекламной акции.

2. *Западные консультанты ориентированы, в первую очередь, на:*
 - а) удовлетворение потребностей клиента;
 - б) обучение клиента способам разрешения проблем;
 - в) поставку экспертных знаний клиенту.

3. *К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на мировом рынке, относятся:*
 - а) объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике;
 - б) рекламные кампании крупных консультационных фирм;
 - в) развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг;
 - г) поддержка со стороны государства;
 - д) образовательный потенциал.

4. *Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?*
 - а) количественные методы прогнозирования развития ситуации;
 - б) организационное развитие;
 - в) интервьюирование сотрудников компании-клиента.

5. *От какого вида консультационных проектов эффект может быть получен незамедлительно?*
 - а) изменение организационной структуры управления компании;
 - б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;

в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.

6. *Эффективность консультационных услуг определяется:*

- а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
- б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
- в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.

7. *Международные компании привлекают консультантов по управлению для:*

- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- б) проведения аудита в компании;
- в) повышения квалификации персонала компании;
- г) улучшение имиджа компании.

8. *Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:*

- а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
- б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
- в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала.

9. *Кто предоставляет более качественные консультационные услуги?*

- а) крупнейшие консалтинговые компании;
- б) специализированные консалтинговые компании;
- в) средние консалтинговые компании.

10. *Постоянный рост спроса на консалтинговые услуги в мире обусловлен:*

- а) ростом дефицита квалифицированных кадров;

Международный консалтинг

- б) увеличением размеров компаний;
- в) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса.

11. Классификатор консалтинговых услуг, приведенный в Европейском справочнике-указателе консультантов по экономике и управлению ФЕАКО является:

- а) обязательным, директивным документом, информационным, справочным документом.

Глава 5.

Оказание международных консалтинговых услуг

Поскольку консультирование является не только интеллектуальной деятельностью, но и бизнесом, консультант обязан, прежде всего, действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его.

Во многих консультационных 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 клиентоориентированное консультирование, которое является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консультационных услуг на рынок.

Для клиента выбор консультанта тоже является очень ответственным процессом, которому нужно уделять не меньше внимания, чем решению самой проблемы. В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов клиентами. 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.д. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов.

Обычно процедура отбора консультанта включает следующие 3 стадии:

1. Предварительный отбор (лонг-листинг – long- listing).

Рассмотрим некоторые особенности, связанные с привлечением консультанта. При возникновении проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (для чего, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнивать). Вследствие этого, решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. И по той же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

На стадии лонг-листинга клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов (если клиент сам не определил своих глубинных, ключевых проблем, то в такой список должны быть, прежде всего, включены консультанты по общему управлению – дженералисты). Для составления длинного списка используется информация, содержащаяся в справочниках о консультантах (в частности, в Европейский справочник-указатель консультантов включены и российские консультационные фирмы), в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе, а также в справочниках общего характера (в России это «РАУ-пресс», «Золотые страницы», «WA-2 ежегодный регистр», «Адрес-Москва» и т.д.). Но все же выбор консультанта сопряжен с трудностями: если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не всегда справочники содержат информацию обо всех консультантах, создающаяся база данных ассоциации не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (правда, это редкость). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые консультантами руководителям предприятий по факсу. Всякого рода публикации предпочтительнее для выбора, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме.

Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход изначально неприемлем для клиента.

На практике клиент выбирает обычно из 5-6 консультантов, причем у него не всегда есть возможность провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо сделать, чтобы иметь хоть какую-то альтернативу. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

2. Составление окончательного списка кандидатов (шорт-листинг - short-listing). На стадии шорт-листинга из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10-12 консультационных фирм для крупных проектов, 5-6 - для средних и 2-3 - для мелких. Отбор осуществляется, прежде всего, по объективным параметрам качества. На этой «квалификационной» стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы по поводу консультационных фирм, включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?», «Какие консультационные проекты они уже осуществили?», «Кто был их клиентами?», «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» и т.д. Информацию можно получить из буклетов и объявлений самих консультационных фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение: при прочих равных условиях в окончательный список предпочтительнее включать фирмы, территориально близко расположенные к клиенту. В итоге клиент получает список из примерно одинаковых по объективным параметрам консультантов.

3. Окончательный выбор. На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра:

- оценка технических (содержательных) предложений консультантов;
- цена (финансовое предложение).

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера, т.е. конкурса, при котором только консультантам, включенным в окончательный список, направляются запросы на подачу предложений по осуществлению соответствующего консультационного проекта. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему. Что касается цены, то зарубежные специалисты по консультированию не рекомендуют рассматривать ее как решающий фактор, поскольку различия в цене на консультационные услуги обычно не столь велики, как различия в качестве. Во всяком случае, эффект от экономии на цене консультационных услуг может быть гораздо меньшим, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

В России в этом вопросе имеется определенная специфика. Цены услуг российских консультационных фирм пока ниже цен аналогичных услуг зарубежных консультантов, работающих в России. И хотя они быстро сближаются (4-5 лет назад они были в 10 раз ниже, а сейчас – лишь в 1,5-2 раза), разрыв все еще остается существенным. Однако качество услуг российских консультантов бывает не хуже, а часто лучше, чем у их зарубежных коллег. При таком несоответствии ценовой фактор при решении вопроса о выборе между зарубежными и российскими консультантами в пользу последних является значительным.

Подача предложений и их оценка могут осуществляться как в письменных, так и в устных формах контактов между клиентом и консультантом. При этом задача клиента – ответить не столько на вопрос: «Может ли консультант это сделать?» (поскольку на этот вопрос он в основном уже ответил на стадии шот-листинга), сколько на вопрос: «Хочет ли он ра-

ботать именно с ним?». Как считает известный специалист по консультированию Д. Майстер, «в отличие от квалификационной стадии, которая изначально является рациональной, логической и основывается на фактах, стадия окончательного выбора в большей своей части интуитивна, личностна и основывается на впечатлении».

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Так, консультант предварительно объявляет стоимость любой работы по проекту. Исключение составляет режим консультирования и иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата.

Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим – оптимизация оргструктуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих – вилка цен. Если консультант предлагает повременную оплату без установления сроков – это свидетельствует о непрофессионализме.

Наиболее результативным методом выбора является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах).

Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества будут оценены положительно, консультанта можно пригласить для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он адекватно определит объем и сложность задачи, что тоже является плюсом. При неудачном выборе консультанта для экспериментального задания, негативных последствий для предприятия практически не ощущается: консультант еще не произвел вмешательство. Стоимость эксперимента невысока. Для целей эксперимента не следует предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные про-

блемы. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Большие возможности в области получения консалтинговых услуг, особенно для российских организаций, открывает так называемая «*техническая помощь*». Термин «техническая помощь» является не очень удачным переводом английского словосочетания (technical assistance). Слово «технический» в нем не связано с техникой, машинами, оборудованием. В действительности речь идет о втором значении этого слова – совокупности навыков и приемов в каком-либо виде деятельности. Таким образом, техническая помощь – это помощь в приобретении знаний и навыков в определенных сферах деятельности, обычно в области экономики и управления.

С организационно-экономической точки зрения техническая помощь – это предоставление консультационных и других профессиональных услуг, при котором их заказчик и потребитель – это разные лица, т.е. оплата этих услуг осуществляется не организацией, которой они оказываются, а организацией, спонсирующей техническую помощь.

Различают два основных вида **технической помощи**.

1. Международная – консалтинговые и другие профессиональные услуги, оказываемые за счет международных правительственных и неправительственных организаций предприятиям и организациям зарубежных стран.

В течение уже ряда лет международные организации и правительства развитых стран выделяют часть своего национального дохода на помощь развивающимся, а в последние годы и бывшим социалистическим странам. Однако при этом они стараются руководствоваться известным афоризмом: «Дай человеку рыбу – он будет сыт день, научи ловить рыбу – он будет сыт всю жизнь», придавая особое значение технической помощи. Она осуществляется, как правило, на средства, выделяемые правительствами и международными организациями, но конкретными субъектами реализации программ технической помощи являются специалисты по экономике и

управлению, работающие в различных организациях либо самостоятельно.

2. Внутренняя – консалтинговые и другие профессиональные услуги, оказываемые за счет различных правительственных и неправительственных организаций предприятиям и организациям своей страны. Этот вид помощи чаще всего оказывается предприятиям малого бизнеса и некоммерческим организациям.

Получатель технической помощи должен обосновать содержательную сторону своего интереса к ее получению.

Эта помощь представляет собой внедрение знаний и навыков, а не финансирование деятельности предприятия и организации. Это означает, что подобранные финансирующей стороной специалисты будут вырабатывать решения по управлению и организации деятельности объекта помощи. При этом поскольку проект будет финансироваться не им, а третьей стороной, то у получателя помощи будет меньше возможностей оказывать влияние на консультантов, работающих на предприятии, чем при обычном консалтинговом проекте. Единственное средство, которое может позволить получателю отстаивать свое понимание проблем и право принятия участия в решениях в данной ситуации, – это его умение квалифицированно и эффективно использовать направленных финансирующей стороной консультантов.

Международная техническая помощь России является принципиально новой для нее формой консалтинга. Эта помощь стала оказываться лишь с конца 80-х – начала 90-х годов, причем первоначально на негосударственной основе (различными частными фондами (Сороса), советско-американских инициатив и т.д.).

Первая официальная программа по оказанию технической помощи СССР на государственной основе была принята в декабре 1990 г. Комиссией Европейских сообществ, а отбор конкретных проектов по ней начался лишь в 1991 г. До этого техническая помощь России со стороны международных организаций и зарубежных государств не оказывалась и не мог-

ла оказываться из-за наличия политических, идеологических и экономических причин.

В отличие от импорта экспорт технической помощи (в основном в форме инженерно-консалтинговых услуг) активно осуществлялся СССР.

Существующие программы технического содействия России можно разделить (по источникам) на следующие группы:

- 1) помощь межгосударственных организаций;
- 2) помощь правительств и местных органов власти отдельных зарубежных государств;
- 3) помощь неправительственных организаций.

На оказание технической помощи России по всем вышеперечисленным источникам выделяется (оценочно) 2 млрд долл. в год. Однако до недавнего времени основная доля этих средств затрачивалась только на оплату услуг зарубежных консультантов и преподавателей, т.е. в денежной форме границ России эта помощь не пересекала.

Изменения в формах технического содействия начались в 1993–1994 гг., когда рядом организаций стали приниматься решения о выделении денежных средств не только зарубежным, но и российским консультантам и преподавателям. Первыми в этом отношении были негосударственные фонды (в частности, фонд Сороса), затем международные организации (ЕС, Всемирный банк). В настоящее время значительная часть российской научной и научно-внедренческой деятельности в сфере экономики и управления финансируется из зарубежных источников.

С 1993 г. начали в массовом порядке реально осуществляться консалтинговые и тренинговые проекты. Техническая помощь СНГ со стороны ЕС проводится по программе ТАСИС (Техническое содействие Содружеству Независимых Государств – с декабря 1990 г.). Увеличилось количество частных фондов, оказывающих консультационную и тренинговую помощь.

Активизировалась помощь со стороны правительств зарубежных государств. В частности, к ним добавились Канада, Япония, Швейцария и ряд других. В крупных масштабах оказывалась правительственная помощь США. Если на первом этапе (1989–1992 гг.) она была сравнительно невелика (тогда в технической помощи доминировали ЕС и входящие в него страны – на них приходилось 2/3 общего объема мировой помощи России), то уже в 1993 г. было выделено 234 млн долл., а в 1994 г. она достигла рекордного уровня – 1,3 млрд долл., т.е. составила сумму, в 2 раза большую, чем по программе ТАСИС на тот же год. Правда, в 1996 г. она сократилась до уровня 1993 г., что было связано с рядом политических причин (критика политики правительства США со стороны республиканского большинства в Конгрессе и т.д.).

Охарактеризуем **три основные группы источников получения Россией технической помощи.**

1. Первая группа

• Европейский союз

Объем ассигнований по программе ТАСИС за 1991–1995 гг. составил для России 794,89 млн ЭКЮ (около 1 млрд долл.).

Однако это является лишь первичным показателем технической помощи, конечным показателем реальной помощи должна стать оценка эффективности самих проектов. ЕС осуществляет мониторинг и оценку результативности консультационных и тренинговых проектов в рамках технической помощи по собственной методике, выделяя для этого группы соответствующих консультантов-инспекторов.

Наиболее крупными проектами технической помощи, принятыми для России со стороны ЕС, являлись:

- поддержка Российского центра приватизации – 10 млн ЭКЮ;
- консультирование в области банковского дела – 5 млн ЭКЮ;
- поддерживающие центры для предприятий Западной Сибири – 7 млн ЭКЮ;

- поддерживающие центры для предприятий городов Золотого кольца – 4,5 млн ЭКЮ;
- проект развития финансовых институтов – 5,5 млн ЭКЮ;
- поддерживающие центры для предприятий Юго-Запада России (Ростов-на-Дону, Краснодар) – 7 млн ЭКЮ.

• Мировой банк (Международный банк реконструкции и развития – МБРР)

Начав активно осуществлять проекты технической помощи России на первом этапе и выделив на эти цели сразу достаточно крупные суммы, Мировой банк продолжал наращивать их и на последующих этапах.

Крупнейшим из всех проектов технической помощи России со стороны Мирового банка является программа «Подготовка кадров для рыночной экономики». На нее на первом этапе (1995–1996 гг.) было выделено около 41 млн долл., в 1997–1998 гг. было добавлено еще 70 млн долл. (так называемый «образовательный заем»). Подготовительные работы продлились с середины 1992 г. по конец 1994 г. и потребовали больших усилий зарубежных и российских экспертов (был подготовлен ряд промежуточных докладов, проведены обследования и т.д.).

• Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)

ЕБРР осуществляет свою деятельность в тесном контакте с программой ТАСИС. Ряд проектов в рамках ТАСИС финансируется непосредственно через ЕБРР (например, центры поддержки предприятий). Отличие деятельности ЕБРР от ЕС в этой области состоит в том, что Банк финансирует не только техническую помощь, но и непосредственно инвестиции в российскую экономику (через систему венчурных фондов), рассматривая консалтинговые и тренинговые услуги как меры по созданию условий для таких инвестиций.

• Международная организация труда (МОТ)

МОТ оказывала на втором этапе помощь в исследовании вопросов менеджмента и консалтинга, а также в издании книг по этим вопросам.

2. Вторая группа

- Правительство Великобритании осуществляет деятельность через Британский правительственный фонд ноу-хау.

- Правительство Германии работает в области тренинга. В частности, оно осуществило в сотрудничестве с программой ТАСИС крупный проект в сфере переподготовки офицеров, увольняющихся в запас из Российской Армии.

- Правительство США проводит свою деятельность через три основных правительственных органа: 1) Агентство США по международному развитию (АМР США); 2) Информационную службу США (ЮСИС); 3) Американский корпус мира.

Отличие проектов технической помощи, осуществляемых через АМР, от проектов в рамках программ ЕС и Всемирного банка заключается, в частности, в более быстром ее предоставлении. Срок от получения заявки до предоставления финансирования по линии АМР в России составляет около 6 месяцев (в отличие от ЕС и Всемирного банка, в которых этот срок 2-2,5 года).

Другое отличие предоставления технической помощи через АМР – более крупный, чем по линии ТАСИС, размер субсидирования проектов. Например, на проект реформирования системы здравоохранения в России было выделено 44 млн долл. (почти столько же, сколько по всем шести крупнейшим проектам ТАСИС, перечисленным выше), на реформу российской юридической системы – 12,2 млн долл. и т.д.

Через Корпус мира США осуществляются проекты технической помощи, финансируемые правительством США, но использующие труд добровольцев (т.е. лиц, не получающих непосредственно гонораров за свою работу, им выплачиваются только командировочные). В России Корпус мира имеет отделения в Москве, Саратове и Владивостоке.

- Правительство Канады оказывало техническую помощь на двусторонней основе, в основном не напрямую, а через КЕСО – Канадскую службу технического содействия, имеющую статус неправительственной некоммерческой орга-

низации, но частично финансируемой Канадским агентством международного развития (канадский аналог ЮСЕЙДа).

3. Третья группа

Неправительственные организации как источник технической помощи России представлены частными фондами и другими некоммерческими организациями, в основном из США и Германии.

- В США насчитывается 69 американских неправительственных организаций, оказывающих техническую помощь России. В частности, это:

- Фонд Сороса: 1) выделил 100 млн долл. на развитие научных исследований в России; 2) спонсировал открытие Российской экономической школы на базе ЦЭМИ РАН и Московского университета; 3) в 1996 г. выделил 200 млн долл. на развитие университетов в российских регионах.

- Корпус граждан за демократию – неправительственная организация, в которую входит ряд корпораций США и отдельных граждан. Осуществил две программы для России: 1) программу технического сотрудничества и 2) программу развития предпринимательства.

- Американская ассоциация юристов объединяет 15 тыс. юристов США. Подготовлены две программы: 1) «Инициатива по развитию демократии» для России и СНГ; 2) законодательные реформы в России и СНГ. В этих программах предполагаются на некоммерческой основе разработка проектов законов, консультирование по созданию общественных организаций и реформам управления.

- Германия:

- Фонд Эберта;
- Фонд Аденауэра.

- Канада:

Канадская служба технического содействия (КЕСО).

В каждой из перечисленных организаций разработаны специальная процедура подачи и правила отбора заявок на техническую помощь. Рассмотрим их на примере ЕС.

В ЕС разработан специальный формуляр заявки от конечного получателя технической помощи из России. Заявки на получение технической помощи подаются в Российское бюро по использованию консультационно-технического содействия ЕС потенциальными конечными получателями помощи, т.е. только российскими организациями и гражданами, а не европейскими фирмами и учреждениями, которые будут ее осуществлять. Подателями заявки из России могут быть:

- правительственные учреждения на государственном или местном уровне;
- кооперативы или ассоциации;
- частные предприятия;
- государственные предприятия;
- университеты и другие учебные и научные заведения;
- любые законным образом зарегистрированные индивидуальные предприниматели.

Существует ряд критериев, которым должны соответствовать отобранные проекты:

- 1) соблюдение «буквы и духа» Индикативной программы технической помощи ЕС;
- 2) интегрируемость проекта, т.е. возможность увязки его с другими;
- 3) воздействие проекта на процесс экономических преобразований на макроэкономическом уровне;
- 4) вклад проекта в передачу профессиональных навыков и ноу-хау, необходимых для эффективного функционирования рыночной экономики;
- 5) смягчение острых социальных проблем, с которыми приходится сталкиваться в процессе преобразований общества в целом;
- 6) мультипликативный (умножающий) эффект оказываемого проектом воздействия: возможность переноса опыта.

Следует подчеркнуть, что получение технической помощи возможно для фирм любого масштаба, хотя требуется соблюдение рассмотренных выше требований.

Контрольные вопросы

1. Какие сведения должна предоставлять о себе консалтинговая фирма в соответствии с европейскими требованиями?
2. В каких случаях целесообразно использовать методологию отбора консультантов, разработанную Международным банком и Европейским банком реконструкции и развития?
3. Что такое лонг-листинг, шот-листинг и окончательный выбор.
4. Виды оплаты международных консалтинговых услуг.
5. Является ли техническая помощь консалтинговой услугой и в чем ее особенность?
6. Основные источники получения технической помощи, в том числе и для России.
7. Какие существуют виды технической помощи, с точки зрения ее субъектов?
8. Основные формы контрактов на консалтинговые услуги.
9. Есть ли разница между контрактом и договором?
10. Особенности персонала представительств международных консалтинговых компаний на Российском рынке.
11. Процедура подачи заявок на техническую помощь на примере Европейского союза.
12. Влияет ли на имидж консалтинговой фирмы ее успешное участие в тендере на предоставление международной технической помощи?
13. Необходимость предоставления каждой консалтинговой фирмой полной и достоверной информации о своей деятельности.

Тесты

1. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:

- а) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;
- б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;
- в) на основе стандартных процедур отбора консультантов, действующих в международных организациях (ЕБРР и т.п.).

2. Должна ли консалтинговая компания предоставлять о себе полную информацию?

- а) да, обязательно;
- б) нет, необязательно.

3. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

- а) высокая стоимость услуг;
- б) новая деловая и общая культура;
- в) хорошее владение методикой консультирования;
- г) особые требования к предварительной подготовке клиента.

4. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

- а) изменения нормативно-законодательной базы;
- б) налаживания обширных международных связей;
- в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

5. Цены на услуги российских консультантов:

- а) выше мировых цен;
- б) ниже мировых цен;
- в) равны мировым ценам.

Международный консалтинг

6. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:

- а) письменной;
- б) устной;
- в) и письменной, и устной.

7. Международная техническая помощь – это:

- а) безвозмездная консультационная помощь внутри страны;
- б) безвозмездная консультационная помощь за пределами страны;
- в) безвозмездная помощь техникой и оборудованием, поставляемыми из-за рубежа;
- г) безвозмездная консультационная помощь, оказываемая международными организациями.

8. Цены на услуги иностранных консультантов в России:

- а) выше мировых цен;
- б) равны мировым ценам;
- в) ниже мировых цен.

9. Техническая помощь – это:

- а) безвозмездная консультационная помощь внутри страны;
- б) безвозмездная консультационная помощь, оказываемая международными организациями;
- в) безвозмездная помощь техникой и оборудованием.

10. При выборе консультанта в первую очередь необходимо руководствоваться:

- а) известностью консалтинговой фирмы;
- б) наличием положительных рекомендаций;
- в) результатами собеседования с консультантом.

11. Международная техническая помощь оказывается:

- а) на безвозмездной основе;
- б) на возмездной основе;
- в) за счет внешних кредитов.

Глоссарий

АМКФ – Американская ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (до 1998 г. носила название АКМЕ).

Ассоциация консультантов (консалтинговая ассоциация) – добровольное объединение консалтинговых фирм.

Аутсорсинг – полная или частичная передача выполнения определенных функций фирмы сторонней компании.

Бизнес-инкубатор – организация, обеспечивающая становление и развитие новых фирм путем оказания всех необходимых при этом услуг.

«Большая четверка» – условное название четырех ведущих мировых аудиторско-консалтинговых фирм.

Деловые услуги – виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Е-бизнес (электронный бизнес) – осуществление электронными средствами обработки и передачи информации интерактивных, внутриорганизационных и межорганизационных процессов.

Интегрированный консалтинг – комплексное решение проблем клиентской организации.

Качество услуги – совокупность свойств и характерных черт услуги, которые обеспечивают удовлетворение явных или скрытых нужд клиента.

Кодекс поведения – свод правил и обязательств по самодисциплине, добровольно принимаемых всеми членами ассоциации (института) консультантов.

Консалтинг – предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными специалистами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

Консалтинговая (консультационная) услуга – продукт (результат) консалтинговой деятельности.

Консалтинговый институт – добровольное объединение индивидуальных консультантов.

Контракт – форма закрепления партнерских связей.

Международный консалтинг – предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами, как на национальном, так и международном уровне и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

Профессиональные (деловые) услуги – определенные виды деятельности (аудит, рекрутмент, бухгалтерское обслуживание и т.д.), выполняемые внешними по отношению к клиентной организации специалистами.

Реинжиниринг (BPR) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резкого улучшения показателей ее деятельности.

Сертификация – установление соответствия профессионального консультанта нормам и стандартам профессии.

Тендер – конкурс на право предоставления консалтинговых услуг.

Техническая помощь – предоставление консультационных и других профессиональных услуг, при котором их заказчик и потребитель – разные лица.

Управленческий консалтинг – предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в различных консультациях.

ФЕАКО (FEASO) – Европейская федерация ассоциаций менеджмент-консультантов.

Этический кодекс – см. Кодекс поведения.

Список рекомендуемой литературы

1. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
2. Бейч, Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
3. Бисвас, С., Твитчел, Д. Руководство по управленческому консультированию. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 288 с.
4. Кросман, Ф.М. Как заработать на консалтинге. – СПб. : Питер, 2000. – 240 с.
5. Маринко, Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2005. – 224 с.
6. Посадский, А.П. Основы консалтинга. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
7. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М. : Коммерсантъ XXI : Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
8. Управленческое консультирование. Введение в профессию /под ред. М. Кубра. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

Интернет-ресурсы

1. uamc.com.ua/articles/klasific.htm
2. userweb.tsr.ru/~acem
3. www.bcg.ru
4. www.cfin.ru/consulting
5. www.cfin.ru/management
6. www.consulting.ru
7. www.deloitte.com
8. www.eycis.com
9. www.expert.ru
10. www.feaco.org
11. www.kpmg.ru
12. www.pwcglobal.com
13. www.raexpert.ru
14. www.rbc.ru

Приложения

Приложение 1

ПРИМЕРЫ ЭТИЧЕСКИХ КОДЕКСОВ

Кодекс поведения FEACO

Все члены ассоциаций должны подписаться под кодексом поведения ФЕАКО и в своей деятельности должны всячески избегать непрофессионального поведения, а именно:

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

Этический кодекс консультанта по управлению¹

1. Ответственность. Консультант:

- ставит цели и достигает их на высоком профессиональном уровне;

¹ Пример кодекса, разработанного и предложенного Роналдом Липпитом. Р. Липпит – профессор Мичиганского университета, активно занимается психологическими и социологическими исследованиями.

– планирует работу таким образом, чтобы максимально снизить возможность провала проекта.

2. Компетенции. Консультант:

– должен достигать высокого уровня профессиональной компетенции как обязанности перед обществом и профессией;

– осознает границы своей профессиональной компетенции и не предлагает услуги в той сфере, которая ему недостаточно хорошо знакома;

– помогает клиенту получить профессиональную помощь по тем вопросам, которые тот не может решить сам;

– не допускает смешения своих личных проблем с работой.

3. Нравственные стандарты.

Консультант проявляет уважение и понимание по отношению к моральным и этическим нормам того сообщества, в котором работает.

4. Конфиденциальность. Консультант:

– пользуется предоставленной ему конфиденциальной информацией только в случае необходимости;

– придерживается принципов конфиденциальности в работе с отдельными людьми;

– информирует клиента об ограничениях по поводу использования конфиденциальной информации.

5. Благополучие клиента. Консультант:

– определяет сущность его отношений с клиентом и договаривается о возможных сценариях их развития в случае тех или иных конфликтов. Конфликты могут возникнуть между консультантом и топ-менеджментом, консультантом и собственником, топ-менеджментом и собственником, также в них могут быть замешаны отдельные сотрудники компании клиента;

– прекращает процесс консультирования, как только видит, что клиент не извлекает из этого никакой выгоды и прибыли;

– несет ответственность за благополучие клиента до тех пор, пока их отношения не будут прекращены по обоюдному согласию.

6. Меж- и внутрипрофессиональное взаимодействие.

Консультант сотрудничает со своими коллегами и представителями других профессий.

7. Вознаграждения.

Вознаграждение консультанта должно находиться в полном соответствии с его квалификацией и пользой, которую он приносит клиенту.

8. Ответственность перед организацией.

Консультант должен уважать репутацию и права той организации, с которой взаимодействует.

9. Продвижение.

Консультант должен следить за тем, чтобы его услуги на рынке были представлены должным образом.

**Виды консалтинговых услуг согласно классификации
Европейского справочника-указателя консультантов по
управлению (ФЕАКО)**

1. Общее управление

- 1.01 определение эффективности системы управления
- 1.02 оценка бизнеса
- 1.03 управление нововведениями
- 1.04 определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка
- 1.05 диверсификация или становление нового бизнеса
- 1.06 международное управление
- 1.07 оценка управления
- 1.08 слияния и приобретения
- 1.09 организационная структура и развитие
- 1.10 приватизация
- 1.11 управление проектом
- 1.12 управление качеством
- 1.13 реинжиниринг
- 1.14 исследование и развитие
- 1.15 стратегическое планирование
- 1.16 бенчмаркинг
- 1.17 поиск партнеров
- 1.18 внутренний менеджмент
- 1.19 управление экспортом и импортом
- 1.20 кризисное управление

2. Администрирование

- 2.01 анализ документооборота
- 2.02 размещение или перемещение отделов
- 2.03 управление офисом
- 2.04 организация и методы управления
- 2.05 регулирование риска
- 2.06 гарантии безопасности
- 2.07 планирование рабочих помещений и их оснащение

3. Финансовое управление

- 3.01 системы учета
- 3.02 оценка капитальных затрат
- 3.03 оборот фирмы
- 3.04 снижение себестоимости
- 3.05 неплатежеспособность (банкротство)
- 3.06 увеличение прибыли
- 3.07 увеличение доходов
- 3.08 налогообложение
- 3.09 финансовые резервы

4. Управление кадрами

- 4.01 профессиональное движение и сокращение штатов
- 4.02 культура корпорации
- 4.03 равные возможности
- 4.04 поиск кадров
- 4.05 отбор кадров
- 4.06 здоровье и безопасность
- 4.07 программы поощрения
- 4.08 внутренние связи
- 4.09 оценка работ
- 4.10 трудовые соглашения и занятость
- 4.11 обучение менеджменту
- 4.12 планирование рабочей силы
- 4.13 мотивация
- 4.14 пенсии
- 4.15 анализ функционирования
- 4.16 психологическая оценка
- 4.17 вознаграждение
- 4.18 повышение квалификации работников
- 4.19 разрешение конфликтов
- 4.20 тренинг

5. Маркетинг

- 5.01 реклама и содействие сбыту
- 5.02 корпоративный образ и отношения с общественностью

- 5.03 послепродажное обслуживание заказчиков
- 5.04 дизайн
- 5.05 прямой маркетинг
- 5.06 международный маркетинг
- 5.07 исследование рынка
- 5.08 стратегия маркетинга
- 5.09 разработка новой продукция
- 5.10 ценообразование
- 5.11 розничная продажа и дилерство
- 5.12 управление сбытом
- 5.13 обучение сбыту
- 5.14 социально-экономические исследования и прогнозирование

6. Производство

- 6.01 автоматизация
- 6.02 использование оборудования и его техническое обслуживание
- 6.03 промышленный инжиниринг
- 6.04 переработка материалов
- 6.05 регулирование внутреннего распределения материалов
- 6.06 упаковка
- 6.07 схема организации работ на предприятии
- 6.08 конструирование и совершенствование продукции
- 6.09 управление производством
- 6.10 планирование и контроль за производством
- 6.11 повышение производительности
- 6.12 закупки
- 6.13 контроль качества
- 6.14 управление запасами
- 6.15 эргономика
- 6.16 управление материалами

7. Информационная технология

- 7.01 системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления
- 7.02 применение компьютеров в аудите и оценке

- 7.03 электронная издательская деятельность
- 7.04 информационно-поисковые системы
- 7.05 административные информационные системы
- 7.06 проектирование и разработка систем
- 7.07 выбор и установка систем
- 7.08 внутренний аудит информационных систем
- 7.09 восстановление информационных систем

8. Специализированные услуги

- 8.01 обучающее консультирование
- 8.02 консалтинг по управлению электроэнергетикой
- 8.03 инженерный консалтинг
- 8.04 экологический консалтинг
- 8.05 информационный консалтинг
- 8.06 юридический консалтинг
- 8.07 консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению
- 8.08 консалтинг в государственном секторе бизнеса
- 8.09 консалтинг по телекоммуникациям

Основные задачи, которые выполняют консультанты по вышеперечисленной классификации.

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

- поиск источников финансирования и эффективного его использования;
- анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;
- перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых знаний.