

ОСОБЕННОСТИ КОНСАЛТИНГА КАК ЧАСТИ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

Начиная с конца прошлого века в экономически развитых странах получила значительное развитие сфера услуг для бизнеса. Культура привлечения консультантов у руководителей российских предприятий (тем более малых) пока еще не сложилась, у них нет ясного понимания необходимости привлечения сторонних специалистов-консультантов к решению собственных задач. В этих условиях становятся актуальными научно-практические разработки по содержанию, процессам и особенностям управленческого консультирования малого и среднего бизнеса, чему и посвящена представляемая статья.

В мировой экономике в 1980-90-е гг. прошлого века наблюдался заметный рост доли сферы услуг в валовом внутреннем продукте (ВВП США, Великобритании, Франции, Италии и других экономически развитых стран). В рассматриваемой группе промышленно развитых стран необходимо подчеркнуть смещение этой сферы в сторону сложных и наукоемких видов услуг, развитие услуг организациям, т. е. деловых услуг.

Деловые услуги занимают ведущие позиции в большинстве из промышленно развитых стран. К ним относятся маркетинговые и рекламные услуги, лизинговые, консалтинговые, научно-исследовательские, компьютерные услуги, услуги по охране и обслуживанию помещений, инженерно-строительные и архитектурные услуги, бухгалтерские, аудиторские услуги и т. д. Например, в США в конце 1990-х годов в деловых услугах уже было занято более 11 млн. работников, в Японии – около 3 млн., в Великобритании – 1,5 млн., в Германии – 1,4 млн. и во Франции – 0,6 млн. человек [5].

Предпосылки встраивания служебной деятельности в материально-вещественную структуру производства имеют следующие основания:

- ✓ наличие в системе производственных сил инфраструктурных элементов, функционирование которых создает общие условия производства и является мощным динамическим фактором организации производственного процесса;

- ✓ развитие объективного процесса роста взаимосвязанности и взаимозависимости в экономической системе, изменения на этой основе ролевых функций и ответственности обслуживающих производств;

- ✓ появление и включение в хозяйственный оборот неизвестных или малозначимых ранее ресурсов, в число которых по праву становится невещественный ресурс-услуга (информация и знания);

- ✓ преобразование отраслевой организации производства в сетевую, с преобладанием концентрического принципа организации, при

котором вокруг собственного производства (промышленного ядра) формируется система мощной инфраструктуры;

- ✓ интенсификация процесса диффузии нематериального производства в сферу производства материального, обусловлена усложнением экономической среды и необходимостью приспособления к ней хозяйствующих субъектов с целью снижения прямых и косвенных издержек.

Действительно, высокая степень сложности современных рыночных решений наиболее отчетливо проявляется в ужесточении конкуренции и, главное, в изменении характера конкурентной борьбы, которая в наши дни, в силу насыщенности мировых рынков сбыта, разворачивается не на уровне продукта (за соответствие стандартным характеристикам и требованиям к качеству) и даже не на уровне организационных и производственных процессов (за технические и технологические преимущества), а на самой первоначальной стадии – стадии борьбы за перспективную идею, лежащую в основе успеха предпринимательской деятельности.

Ранее решающее значение для успеха бизнеса имело наличие материальных активов (зданий, оборудования и т. п.). Сегодня самым важным средством достижения конкурентного преимущества становится способность развивать существующие и создавать новые активы. В связи с этим возрастает значение нематериальных активов. Технологии, которые можно приобрести, становятся именно тем «чужим» опытом, о стремительном снижении потенциала которого говорят сегодня многие специалисты. При этом предпринимателю следует помнить, что купленные сегодня даже передовые технологии с момента начала освоения до получения от них максимальной отдачи уже устареют.

Результаты исследования, проведенного American Booking Institute, красноречиво свидетельствуют, что время стратегий, базирующихся на преимуществах, связанных с наличием материальных ресурсов, даже в традиционных отраслях

промышленности безвозвратно ушло. Если в 1982 г. доля материальных активов в структуре балансов предприятий США в среднем составляла 62%, то в 1992 г. она сократилось до 38%, а в 2000 г. составила всего 10-15% [6].

Навыки эффективно управлять бизнес-процессами на предприятии, создавать системы взаимодействия с клиентами или способности быстро и в необходимом объеме привлекать капитал требуют не сопоставимо большого профессионализма менеджмента, усилий, а также затрат времени на приобретение знаний и опыта. И здесь заимствование передового опыта (бенчмаркинг) имеет свои ограничения. Дублирование чужого опыта будет приносить успех до тех пор, пока этот опыт не получил распространение. Но в тот момент, когда предприятие станет отличаться (качеством, ценой, сервисом, менеджментом и т. д.) от других, вероятность высокой эффективности начнет снижаться и утратится совсем.

В конкурентной среде побеждают организации, обладающие самыми высокими динамическими возможностями:

- адекватно и быстро воспринимать изменяющиеся потребности и тенденции развития рынка;
- своевременно формулировать видение будущего компании с учетом изменений на рынке;
- в кратчайшие сроки развивать требуемые компетенции, обеспечивающие конкурентные преимущества;
- быстро и эффективно проводить изменения, усиливающие позиции компании на рынке, обеспечивая поддержку этих изменений персоналом компании.

Значимость динамических возможностей бизнеса в современных условиях, необходимость их формирования и развития неизбежно приводят к повышению роли интеллектуального капитала, неотъемлемой частью которого является способность предприятия обучаться быстрее конкурентов. Именно эта способность обучаться быстрее и пользоваться знаниями эффективнее конкурентов становится важнейшим рыночным преимуществом. Динамика бизнес-процессов достигла такого уровня, при котором даже небольшой разрыв между образованием и практической деятельностью является слишком дорогим и недопустимым для предпринимателя. Это выражается в его неспособности реагировать на реальные возможности и угрозы, способствовать выживанию организации и приводить ее к успеху в меняющемся, высококонкурентном

деловом мире, несмотря на хорошую подготовку по дисциплинам специальности в вузе. Получив более или менее одинаковый набор знаний в вузах, менеджеры не смогут создать основное преимущество компании – посредством своих знаний сделать ее уникальной. Неудивительно, что в условиях сохраняющегося разрыва в поиск путей прироста интеллектуального капитала за рубежом включились сами предприятия. Основной чертой таких «обучающихся организаций» является их инновационный характер, а деятельность во многом основывается не на физическом капитале, а на обладании и развитии собственного интеллектуального капитала [4, 7].

В СССР сектор услуг организациям был максимально централизованным и поэтому относительно неразвитым. Это положение, по мнению Челенкова А.П., объясняется целым рядом факторов, и в частности:

- отсутствием полноценных рыночных отношений между производителями и потребителями услуг;
- медленной реакцией государственных производителей услуг на изменения в потребительском спросе;
- низким уровнем конкуренции между производителями услуг;
- государственной монополизацией многих областей сервиса, таких, как банковское дело, страхование, внешняя торговля, проектные и исследовательские работы и др.;
- ограничительными барьерами на предоставление ряда услуг, например по торговле недвижимостью [9].

В период перехода России от централизованного планирования к рынку сфера услуг в экономике растет особенно быстро, даже в условиях экономического кризиса и падения доходов населения. Так, доля услуг в ВВП за период 1990-2000 гг. увеличилась с 32,6 до 52%. Этот рост сферы услуг происходит, с одной стороны, как реакция на искусственное торможение ее развития в прошлом, с другой стороны, в ответ на запросы укрепляющего свои позиции частного сектора экономики, требующего все новые и новые виды обслуживания. Тем не менее, по уровню развития рассматриваемой сферы услуг Россия еще значительно отстает от ведущих стран мира (так, в США доля этой сферы в ВВП по разным оценкам составляет 70-75%) [9].

По мнению Аникина Б.А., для того чтобы России выйти не передовые позиции в сфере деловых услуг, производителям бизнес-услуг следует

использовать современную методологию создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций консалтинга и аутсорсинга [2].

Уровень развития российской экономики, и особенно в сфере малого бизнеса, не сопоставим с американской или японской во многом и из-за неразвитости сферы деловых услуг предприятиям и организациям в области управленческого консалтинга.

О широком развитии последнего в рыночной экономике можно судить по следующим данным. В странах Запада на рынок консультационных услуг приходится примерно 4-5% валового национального продукта и 3-4 млн. рабочих мест. Ежегодный рост оборота соответствующих организаций достигает в среднем 18%. Если в 1986 г. объем услуг, оказываемых фирмами управленческого консультирования в Западной Европе, составлял 2,7 млрд. долларов, то пять лет спустя он повысился до 6 млрд. долларов. В США годовой объем услуг, оказываемых профессиональными консультантами, в 1986 г. составлял 10 млрд. долларов [8].

Профессия консультанта была известна и уважаема еще в дореволюционной России, но традиции были утрачены, и становление отечественного консалтингового рынка в начале 90-х шло методом проб и ошибок одновременно со вступлением России в рыночные отношения. Не в последнюю очередь это было обусловлено спросом на консалтинговые услуги со стороны ведущих российских предприятий, получивших экономическую независимость в результате приватизации и акционирования, а также с появлением и развитием новых сфер бизнеса.

В условиях независимости рынка и дефицита отечественных специалистов соответствующего уровня бывшие государственные предприятия и новые коммерческие структуры вынуждены были обращаться к услугам ведущих иностранных консультационных фирм, которые тогда же, в начале 90-х годов, активно занялись освоением перспективного российского рынка. Этому способствовали средства международных финансовых организаций, таких, как Европейская комиссия ЕС, Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития и др., оказывающих на протяжении всех 90-х годов так называемое «техническое средство» России в переходе к рыночной экономике.

Следует отметить, что консалтинг в СССР существовал и в условиях централизованно планируемой экономики, но в отличающемся

от принятого в мировой практике виде. Дело в том, что консалтинг представляет собой предоставление советов и рекомендаций независимыми экспертами на рыночных условиях и в рыночной экономике и, следовательно, значительно отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной. Это коренное отличие заключается в том, что консалтинг регулируется законами рынка (конкуренция, спрос, предложение), а научно-внедренческая деятельность в централизованной экономике основывалась на принуждении предприятий со стороны отраслевых министерств.

Культура привлечения консультантов у руководителей российских предприятий (тем более малых) пока еще не сложилась, у них нет ясного понимания необходимости привлечения сторонних специалистов-консультантов к решению собственных задач. По нашему мнению, причины того, что организации редко обращаются за помощью консультантов, следующие:

- необоснованная централизация управления предпринимательской деятельностью, т. е. большое количество лицензирования, контроля, проверок, других административных барьеров, что наглядно показало проведенное социологическое исследование;
- предубеждения руководителей предприятий и опасения обвинения их в некомпетентности только потому, что они обращаются к консультантам;
- отсутствие средств на оплату услуг консультантов;
- боязнь разглашения коммерческой информации.

Объективно то, что множество административных барьеров, непрерывно изменяющиеся правила «экономической» игры не позволяют предпринимателю думать о развитии своего бизнеса, о привлечении консультантов по управлению.

Как показывает опыт общения с руководителями малых предприятий, им не всегда понятна сущность этой деятельности, тем более что консалтинг – это очень широкое понятие, ввиду этого оно мало что объясняет, ибо, на наш взгляд, любая интеллектуальная услуга клиенту при решении проблем, возникших в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом. Поскольку круг подобных проблем

весьма широк, деятельность консультантов с трудом поддается какой-либо классификации.

Появление большого количества компаний, предоставляющих консалтинговые услуги как в каком-либо одном направлении, так и охватывающих полный спектр услуг данной отрасли, нисколько не облегчает эту задачу. Неудивительно, что в понятие «консалтинг» каждый вкладывает различный смысл, определяемый практическим направлением своей деятельности, и это зачастую приводит к путанице, что подтверждается российской практикой, где можно встретить упоминание о консалтинге при проведении маркетинговых исследований, настройке бухгалтерских программ и даже – при создании социального имиджа организации. Во всем мире с момента появления термина «консалтинг» и до наших дней консультантам приходится изучать и анализировать ситуацию, выдвигать гипотезы и предлагать нововведения, а также убеждать клиентов в необходимости предлагаемых мер и претворять их в жизнь. Основную долю консультируемых услуг организациям составляет управленческий консалтинг.

Возраст консалтинга в мире как возникшей деятельности исчисляют с начала прошлого века. Условно можно выделить три основных причины появления управленческого консультирования:

- поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;
- попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;
- логика развития организационной науки.

Одним из первых профессиональных консультантов в области менеджмент-консалтинга стал основатель теории управления предприятием Фредерик Тейлор. Первая фирма по менеджмент-консалтингу – «Служба исследований бизнеса» была основана в 1914 г. в Чикаго.

В рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры, где консалтинг выделяется статистикой в отдельную отрасль. Ни одно экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой не обходится без использования консультантов, как индивидуальных, так и объединенных в компании. Обращаться к консультантам – это не дань моде, а неотвратимая неизбежность. Чем более развита организация, тем интенсивнее она обращается к консультан-

там, благодаря этому лидирует и получает очередное конкурентное преимущество.

Как было отмечено ранее, главной отличительной особенностью современного этапа мирового развития является рост доли невещественного продукта – услуги, в которой доминантное значение занимает такая услуга, как производство знаний. Собственный опыт показывает, что в процессе менеджмент-консалтинга представляющий услуги может не только решать заявленную проблему, но и добавлять управляющим фирмами новые знания, навыки, способности для решения будущих проблем.

В современных условиях для поддержания высокой конкурентоспособности предприятия требуется участие в производственном процессе самих потребителей, представляющих исходную информацию о предпочтительном исполнении заказа производителю. Подобного рода продукт, в котором реализуется непосредственная связь, интерактивное отношение производителя и потребителя, составляет главную отличительную особенность товара-услуги. Роль и значение таких товаров, которые по существу лишены «классической» натурально-вещественной формы и которые заключают в себе непосредственно индивидуализированную связь потребитель - производитель, проходят по своей цепи воспроизводственного процесса. Сложившаяся в мировой экономике современная тенденция повышения значения для деятельности организации получения консалтинговых бизнес-услуг имеет следующие основания:

- значительное повышение зависимости эффективности деятельности организации от соответствия ее внутренней среды изменяющимся факторам внешней среды;
- развитие объективного процесса роста взаимосвязанности и взаимозависимости в экономической системе, изменения на этой основе ролевых функций и ответственности обслуживающих производств;
- преобразование отраслевой организации производства в сетевую, с преобладанием концентрического принципа организации, при котором вокруг собственного производства (промышленного ядра) формируется система мощной инфраструктуры;
- повышение услугоемкости материально-производственного производства, показателем которой служит «коэффициент софтизации», введенный в научный оборот японскими экономистами.

В рыночной экономике обращение организации к услугам консультантов в области менеджмента обусловлено реальными причинами:

- наличием у них собственных специальных знаний и навыков по выявлению управленческих проблем, их анализу и разрешению;
- возможностью получения интенсивной профессиональной помощи на временной основе, когда штатных специалистов невозможно освободить для работы по крупной проблеме;
- необходимостью в беспристрастном взгляде на проблемы организации со стороны, не скованном корпоративными традициями и ценностями, в ситуациях, когда члены организации не могут быть объективными;
- потребностью в обосновании решений, принятых руководством организации, ссылкой на рекомендации консультанта;
- стремлением обучить собственных работников посредством консультирования.

Важнейшими факторами растущего спроса на консультативные услуги в России, по мнению Блинова А.О., Бутырина Г.Н. и Добреньковой Е.В., являются:

- беспрецедентная скорость изменений в окружающей среде организации (в том числе и в предпринимательской среде);
- постоянные новации в государственной политике и законодательстве;
- инновации в российском и международном предпринимательстве;
- усложнение производственных отношений;
- изменения структуры занятости населения;
- ужесточение требований по уровню защиты окружающей среды;
- применение новых компьютерных и коммуникационных технологий в управлении и т. д.;
- «информационный взрыв» в мире и в российском обществе;
- криминализация российского общества [3].

Обычно как в крупном, так и в малом бизнесе консультантов привлекают тогда, когда нужна помощь при разработке и принятии наиболее важных для предприятий решений. От них ожидают квалифицированных, сделанных с полной ответственностью экспертных заключений, конкретных рекомендаций по решению возникающих проблем, предложения новых идей, схемы мер по установлению появившихся затруднений. Консультанты нужны для того, чтобы устранить неприятности, возникающие в процессе подготовки, принятия и практической реализации наиболее важных управленческих

решений. В числе потенциальных клиентов консалтинговых фирм наряду с малым и средним бизнесом крупные предприятия, объединения деловых кругов; профессиональные союзы; иные общественные организации; администрации субъектов федерации и муниципалитетов; группы лиц в организации (на предприятии); отдельные физические лица. Это и приводит к развитию консалтинговой деятельности в качестве самостоятельной формы бизнеса и к росту в России числа специализированных фирм в подобной области. Отметим, что консультирование – не просто форма бизнеса, занимающая ныне авангардные позиции, но весьма высокодоходный вид деятельности.

В процессе оказания консалтинговых услуг специалист-консультант осуществляет следующие шаги:

- ознакомление с имеющимися по проблеме материалами;
- диагностика объектов консультирования;
- обобщение накопленного в рассматриваемой области опыта;
- постановка конкретной задачи;
- согласование всех аспектов задания с заказчиком;
- подготовка оптимального для конкретных условий решения проблемы;
- содействие в реализации предложенного решения на практике.

В нашей стране еще не налажено издание справочников консультантов и консультационных фирм с указанием основных направлений их деятельности (ведущие российские консалтинговые фирмы и консультанты по управлению включились в издаваемый в Лондоне Европейский справочник консультантов по управлению), поэтому источниками информации для потенциальных клиентов служат рекомендации знакомых, традиционные связи с научными и учебными заведениями, рекламные объявления, банки данных российских консультантов по управлению и др. В настоящее время издается журнал «Консалтинг», цель которого – освещение различных аспектов консалтинга: теория и практика консалтинга, организационные проблемы консалтинга, зарубежный опыт деятельности консалтинговых фирм, законодательство в сфере консалтинга и др.

Исследования свидетельствуют о том, что в российской региональной деловой среде практически только формируются определенные требования к профессиональным качествам

консультантов и критериям их отбора. Зарубежные консультанты, указывая на особенности российского рынка и его недостаточную развитость, тем не менее отмечают:

- многие консультанты и фирмы в состоянии самостоятельно диагностировать проблему;
- от привлечения консультантов можно оправданно ожидать определенных положительных результатов;
- можно требовать от консультантов практических рекомендаций;
- при отборе консультантов можно требовать предоставления характеристик от прежних заказчиков выполненных ранее проектов.

Особо значимыми критериями выбора консультантов по управлению признаны [1]:

- наличие рекомендаций от людей, пользующихся доверием;
- положительные отзывы бывших клиентов;
- хорошая рекомендация консалтинговой фирмы в деловых кругах;
- опыт работы в соответствующей отрасли;
- отчеты о действиях консультантов в процессе работы в клиентской организации и др.

Взаимоотношения российских консультантов с заказчиками постоянно развиваются, совершенствуются, обретают новые формы, которые сегодня имеют самый широкий диапазон – от частных консультаций и экспертиз до сотрудничества в реализации крупных долгосрочных проектов, например, программ реструктурирования систем управления предприятиями. Еще недавно обращение к консультанту считалось последним средством и было равноценно признанию собственной некомпетентности, неспособности справиться с ситуа-

цией собственными силами. Пока у фирмы дела идут нормально, тратить деньги на консультантов считается порой расточительством. А если дела ухудшаются, мощное давление обстоятельств может становиться настолько большим, что приходится с неохотой обращаться к консультантам, но тогда уже может быть слишком поздно. Неудивительно, что некоторые руководители до сих пор рассматривают консультантов в основном как «аварийных исцелителей для бизнеса».

Вместе с тем в настоящее время даже крупнейшие предприятия, имеющие талантливых руководителей и подготовленный персонал, сделали нормой регулярное общение с консультантом. Опыт убеждает, что сильные, крупные предприятия вырабатывают многие программы действий и используют благоприятные экономические возможности только при помощи консультантов, которые способствуют антикризисному управлению предприятием. Ибо, по нашему глубочайшему убеждению, последнее не заключается в спасении обанкротившегося предприятия, находящегося в глубоком кризисе, а создание на предприятии такого управления, которое просто не допустит кризиса.

Практика управленческого консультирования малых предприятий в течение ряда лет позволяет автору сделать вывод о том, что в современных условиях малому бизнесу России нужны не отдельные консалтинговые услуги по различным функциям или даже их пакет, а непрерывная комплексная управленческая услуга, включающая решение различных аспектов таких же комплексных проблем менеджмента этих организаций.

Список использованной литературы:

1. Алешникова В.И. Консалтинг в России. Киев. Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 187 с.
3. Блинов А., Никитов А. Немалые трудности малого бизнеса // РЭЖ, №2, 1999.
4. Виль-Вильямс Е. Обучающаяся организация – опыт развития в течение двух лет // Справочник кадровика. – 2002. – №4.
5. Демидов Л.С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. 1999. №2. С. 25-26.
6. Идрисов А.Б. От обучающихся организаций к обучающейся стране, 2001.
7. Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2001.
8. Хенцлер Г. Консультационный бизнес в Западной Европе // МЭ и МО. 1989. №3.
9. Челенков А.П. Маркетинг услуг. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.