

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА КАК ВИДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ УРФО)

В статье рассматриваются вопросы развития управленческого консалтинга как вида предпринимательской деятельности, выявляются сущность консалтинга, его формы, проблемы и особенности развития в Уральском федеральном округе.

Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование. Возникнув в начале XX в., управленческий консалтинг к сегодняшнему дню превратился в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов. Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Реальное становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло лишь полвека назад. С тех пор управленческое консультирование развивается необычайно быстрыми темпами. Несмотря на растущий интерес, проявляемый в современной литературе к управленческому консалтингу, эта сфера бизнеса остается одной из наиболее закрытых и малопонятных для непрофессионалов. Специалистам до сих пор не удается прийти к общему более или менее четкому определению продукта и даже рамок управленческого консультирования, не говоря уже о том, чтобы оценить его реальную эффективность.

Бизнес-консультирование в России в настоящее время имеет тенденцию роста. Он связан как с экономическим подъемом в стране, так и с повышением спроса на услуги консультационных компаний со стороны потребителей этих услуг, прежде всего крупных холдингов, банков, инвестиционных компаний. Рынок становится все более разнообраз-

ным и сложным. Ориентироваться в нем, принимать управленческие решения, выбирая из множества вариантов самые эффективные, нелегко даже опытным менеджерам с хорошим образованием. Появилось понимание того, что совсем не обязательно все управленческие функции выполнять самостоятельно, можно часть из них передать профессионалам, которые сосредоточатся на решении конкретной задачи.

Обычно отмечают, что развитие бизнеса во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Особое место в рамках этого инфраструктурного комплекса занимает управленческая инфраструктура. Основу управленческой инфраструктуры составляют консалтинговые фирмы. Управленческий консалтинг представляет собой профессиональную деятельность, субъекты которой оказывают очень полезные для менеджеров услуги. Многие практики управленческого консалтинга называются консультантами по вопросам управления. Профессиональная деятельность по управленческому консалтингу приобретает все большие масштабы, и пределов ее роста пока не видно. Каждый день новые организации становятся клиентами консалтинговых компаний или индивидуальных консультантов. И большая часть этих организаций удовлетворены теми услугами, которые они получают.

Понятие «управленческий консалтинг» применяется настолько широко, что его определение смущает самих профессиональных консультантов.

В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г. Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компаний, консультирующих пред-

приятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решений. К. Макхэм, известный английский специалист в области управленческого консультирования, считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других.

Обычно выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование». В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Примером может служить определение, которое дает Фриц Стееле: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это». Вторым подходом рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». Эти два подхода взаимодополняют друг друга.

Еще одно определение было предложено группой американских консультантов: «Управленческий консалтинг – это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая

осуществление определенных действий, и по мере надобности участвуют в их реализации. В целом консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе».

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO, ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. Именно поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы. Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование носит *многофункциональный и междисциплинарный характер*. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

Максимальную актуальность в современных условиях приобретает для предприятия консалтинг в области информационных технологий и информационных услуг, разработка и внедрение информационных систем. Немаловажным моментом в деятельности предприятия является решение вопросов, связанных с разработкой маркетинговой политики, создания и поддержания его имиджа. Обостряющиеся конкурентные отношения не позволяют не обращать внимания на потребности и запросы потенциальных клиентов и потребителей товаров и услуг. Актуальным

становится расчет перспективности той или иной продукции или вида деятельности.

Таким образом, за исключением проведения ревизии деятельности предприятия (аудит, бухгалтерский учет и т.д.) и оказания ему юридических услуг, включая услуги по налогообложению, весь остальной спектр услуг консалтинговой фирмы, так или иначе, направлен на решение проблем, связанных с управлением деятельностью предприятия, будь то стратегическое планирование, управление бизнесом, персоналом, бизнес-процессами и их реорганизацией.

В рыночной экономике консалтинг выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений определяют в этом случае термином «менеджмент-консалтинг», или «управленческое консультирование».

Учитывая вышесказанное, можно дать следующее определение. **Под консалтингом понимается предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.**

В коммерческом, предпринимательском характере предоставления интеллектуальных услуг в области экономики и управления заключается принципиальное отличие консалтинга от научно-внедренческой деятельности, которая существовала и в странах с плановой экономикой.

В современной рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры. Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой не обходится без использования консультантов: экономистов, юристов, маркетологов и т.д., индивидуальных, а чаще объединенных в консультационные фирмы (консалтинговые компании). Профессиональную поддержку бизнесу в России оказывают сейчас в основном частные консалтинговые фирмы, которых насчитывается несколько сотен. (Для сравнения: в Голландии с населением в 11 раз меньшим, чем в России, их насчитывается более 2 тысяч.)

Консультационные услуги на коммерческих началах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации – университеты, академии, научные институты, информационные центры и т.д. Большинство российских частных консалтинговых фирм учреждено либо самими этими организациями, либо их бывшими работниками.

Преимуществом обращения к российским консультантам является то, что они хорошо разбираются в современной экономической ситуации в России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. При этом они достаточно широко мыслят, понимают и знают механизмы рыночной экономики западного типа, некоторая часть из них имеет опыт работы за рубежом. При этом российские консультанты обладают гибкостью мышления, они выходят в своих рекомендациях за рамки стандартов, принятых в мировой экономике, что является их несомненным достоинством, так как нестандартное мышление больше соответствует условиям России. Исходя из российской практики, они предлагают более реалистичные решения.

**Услуги российских консультантов осуществляются в следующих основных формах:**

– разовые консультации по основным вопросам бизнеса в России и за рубежом. Такие консультации осуществляются в устном и письменном виде в форме вопрос – ответ как непосредственно, так и по заранее подготовленным клиентом вопросам;

– осуществление по заказам клиента консалтинговых проектов, включающих в себя диагностику проблем, разработку и внедрение решений. В ходе проекта могут осуществляться также такие услуги, как поиск партнеров, участие в переговорах, разработка документов (протоколов, договоров, контрактов и т.п.);

– проведение консалтинг-семинаров, т.е. групповой работы консультантов и представителей предприятия с отрывом от производства;

– информационное обслуживание. По запросам клиентов могут предоставляться статистические обзоры и прогнозы развития экономики в целом и отдельных отраслей, справки о законодательных актах,

сведения о надежности потенциальных партнеров и т.д.;

– экспертиза. Консультанты предоставляют экспертные заключения по самостоятельно подготовленным клиентом разработкам, бизнес-планам, инвестиционным проектам, схемам финансовых операций, контрактам.

На сегодняшний день рынок консалтинга России достигает 82 млрд. руб. Рост рынка во многом обусловлен ростом спроса со стороны среднего и малого бизнеса. Если раньше предприниматели обращались к аудиторам с целью получить схемы оптимизации налогообложения, то сейчас главная задача – заплатить все по закону, но не более. Консультанты говорят, что с повышением доходов все чаще к ним будут обращаться физические лица. В ближайшие два года рынок консалтинга продолжит активный рост – до 30% ежегодно. Также компании со временем поделятся на две категории: «Одни будут работать как супермаркет: предлагать стандартизированный продукт, минимум сервиса, но при этом и более низкую стоимость. У других будет индивидуальный подход, но при этом высокие цены».

В 2007 г. основную роль станут играть отраслевые консультанты, четко представляющие проблемы своего заказчика и специфику его деятельности: «Например, если не знать особенности реформы энергетики в России, постановления правительства РФ и распоряжения РАО «ЕЭС», оказывать эффективные консалтинговые услуги в этой сфере невозможно». Вместе с тем конкуренция на рынке перерастет в сотрудничество между узкоспециализированными компаниями: появится единый центр партнерства, который будет координировать взаимодействие между компаниями. Сейчас на Западе набирают популярность фирмы, занимающиеся подбором «подрядчиков» для проведения тех или иных консалтинговых работ. Укрупнение рынка приведет к созданию такого сервиса и в России. Уже сейчас все сложнее выбирать фирму для консалтинга. Серьезные клиенты будут готовы платить за подобную услугу, чтобы решить свою проблему быстрее и качественнее.

Объем российского рынка услуг управленческого консультирования относительно

небольшой, однако сегодняшний этап развития отечественной экономики и наблюдаемые экономические тенденции позволяют ему расти темпами, немислимими для других отраслей российской экономики.

Управленческий консалтинг начинает играть заметную роль как отрасль российской экономики. Его вклад в ВВП России составил более 0,2%, что сопоставимо со среднеевропейским показателем середины 1990-х годов (в настоящее время показатель составляет около 0,40%).

Значительная часть рыночной доли (до 60%) российского рынка консультационных услуг до сих пор принадлежит иностранным консалтинговым корпорациям, большинство из которых скрывают финансовые результаты деятельности в России. Они образуют отдельный ценовой сегмент, на котором действует лишь 5-7 крупнейших российских консалтинговых компаний. Однако сегодня в России существует большой и динамично растущий конкурентный рынок, на котором действует множество отечественных консалтинговых компаний. Общее их число без учета индивидуальных консультантов составляет около четырех тысяч. К элите консалтингового бизнеса можно причислить около 150 компаний, наиболее крупные из которых уже сопоставимы или даже превосходят местные отделения иностранных корпораций по выручке, численности персонала и эффективности деятельности. До 80% всей выручки приходится на консалтинговые компании, расположенные в Центральном федеральном округе, однако активно развиваются и региональные фирмы. Лучшим доказательством востребованности услуг по управленческому консультированию российским бизнесом является повышение затрат компаний на привлечение консультантов в области управления для решения проблем компаний – заказчиков.

Интересно сопоставить полученный результат с изменением численности управленческого состава российских компаний. Результаты исследования показывают, что его сокращение наблюдалось практически в каждой третьей компании. Речь, безусловно, не идет о замене внутренних управленцев на внешних консультантов, но определенная динамика

прослеживается – внешний консалтинг в решении ряда вопросов более эффективен, чем разросшийся бюрократизированный управленческий аппарат многих российских фирм.

На сегодняшний день в российской экономике не существует отрасли, которая бы не использовала возможности, предоставляемые консультантами. Однако, как и в предшествующие годы, по объемам заказываемых консалтинговых услуг безоговорочно лидирует промышленность, обеспечивая консультантам 60-70% совокупной выручки, причем наибольший объем доходов консалтинговых компаний обеспечивают предприятия нефтяной и нефтегазовой отрасли, электроэнергетики. Заметную роль (порядка 12% совокупной выручки) также играет финансовый сектор.

Непропорционально мала доля заказов от предприятий, работающих в сфере услуг (в то время как в структуре ВВП России они занимают более 50%). Нецивилизованными с точки зрения потребления консалтинговых услуг эксперты называют строительную отрасль, компании, связанные с недвижимостью и розничной торговлей.

Услугами управленческого консультирования пренебрегают предприятия тех отраслей и сфер экономики, в которых отсутствует жесткая конкурентная среда или ощущается нехватка финансов. В первом случае у менеджеров просто отсутствует мотивация к более эффективному ведению бизнеса. В случае же дефицита финансов большинство руководителей этого сектора вообще не думают о консалтинге – их предприятиям не хватает средств даже на решение текущих проблем. Именно такая ситуация складывается в сельском хозяйстве, угольной промышленности, на многих машиностроительных предприятиях. Более всего бизнес привлекает возможность использования знаний и навыков, которыми обладают профессиональные консультанты. Без внешних консультантов не обойтись в случае необходимости проведения независимой диагностики компании. Многие компании прибегают к услугам внешних консультантов для получения непредвзятого «снимка» организации.

Почти пятая часть российских фирм прибегает к услугам консультантов по управлению в случае нехватки людских и организационных

ресурсов для самостоятельного решения управленческих проблем. Лишь малая доля предприятий используют услуги консультантов в случае возникновения кризисной ситуации в компании. Можно предположить, во-первых, о недостаточной информированности представителей российского бизнеса о возможностях современного управленческого консалтинга, а во-вторых, о недостаточной открытости российского бизнеса и наличии некоторых «комплексов» в признании, например, того, что фирма может попасть в кризисную ситуацию.

**Что касается развития управленческого консалтинга в УрФО**, то можно отметить, что сфера консалтинговых услуг развивается стабильно. Ежегодный прирост составляет около 30%. Примерно 40% рынка приходится на IT-консалтинг (автоматизация бизнес-процессов предприятий, внедрение CRM-решений), оставшиеся 60% поровну делят между собой управленческий (стратегическое планирование, целевое управление, организационное проектирование, системы менеджмента качества), бухгалтерский и юридический консалтинг (большую долю которых составляет аудит). Во многом данные показатели зависят от деятельности крупных консалтинговых групп Урала, их годовой оборот свыше 30 млн. руб. У средних фирм 10-20 млн. руб.

Екатеринбург по количеству консалтинговых фирм и их совокупной выручке входит в пятерку российских городов. Есть регионы, где практически невозможно найти местных консультантов. Это обстоятельство позволяет развивать сотрудничество и партнерство с такими городами, как Иркутск, Астрахань, Владивосток, Хабаровск. Между тем присутствие большого числа компаний не исключает возможность работать с клиентами из Москвы и Санкт-Петербурга. По оценке компании «Апрайт», в уральском регионе около 40 игроков, среди которых 12% занимают представительства крупных зарубежных и российских организаций, 18% – фирмы опытом работы от пяти лет, предоставляющие услуги по всему региону. Эти компании, на наш взгляд, делят между собой около 60% рынка консалтинга. Однако не более 7-8% предприятий прибегают к услугам консультантов.

Большую часть заказов консалтинговые компании получают от небольших фирм.

Промышленные предприятия активнее других пользуются консалтинговыми услугами.

Разрастанию рынка способствуют низкие инвестиции при открытии бизнеса. Первоначальные вложения – это аренда офиса, получение лицензии, приобретение оргтехники. Но для хорошего старта необходимы кадры, что гораздо важнее финансов. Безусловно, консалтинг привлекает высокой доходностью при незначительных затратах, отсутствием коррупции, но надо помнить, что это очень тонкий рынок с точки зрения восприятия: стоит допустить ошибку – и клиента можно потерять навсегда. В этом случае на место компании придет новая фирма или клиент перестанет обращаться к консультантам.

На наш взгляд, на екатеринбургском рынке консалтинга, несмотря на значительное число игроков, много свободного места. Он

насыщен разными предложениями, однако по-настоящему результативных мало. Нельзя не сказать о том, что, как и прежде, серьезную роль в УрФО на рынке консалтинговых услуг играют московские компании. Можно сказать, что пока еще большинство крупных компаний забирают себе московские компании. Это происходит по ряду причин, к основным из которых можно отнести следующие:

1) многие собственники бизнеса в УрФО – московские компании, которые доверяют своим местным консультантам;

2) в период бурного роста рынка специалисты брались за решение любых задач, не имея соответствующих ресурсов и опыта. При этом репутация региональных консалтинговых компаний пострадала.

Из всего сказанного выше можно сделать ряд выводов. *Во-первых*, значительная стоимость услуг непозволительна для многих потенциальных клиентов. Особенно это касается предприятий, сумевших без внешней поддержки уцелеть в кризисе 1998 г., и которые теперь по стереотипу предпочитают все свои проблемы решать самостоятельно, считая консультантов дорогим удовольствием. *Во-вторых*, из-за отсутствия серьезного информационного обеспечения деятельности консультантов многие потенциальные клиенты отказываются от использования их услуг.

В целом можно сказать, что консалтинг и нужен, и доступен многим предприятиям, но необходимо четко определить и изучить проблему, расставить приоритеты в решении поставленных вопросов. Для предприятия весьма эффективным будет проведение тендера на предоставление консалтинговых услуг. Практический опыт говорит о том, что тендеры помогают решить целый ряд задач: выбрать «своего» консультанта в ходе оценки представленных заявок; понять специфику и суть консалтинга; пристальнее рассмотреть проблему, заранее подсказывая возможные варианты решения.

Главная тенденция развития консультационных услуг лежит в плоскости «специализация - универсализация». К сожалению, на текущий момент не все консультанты научились эффективно договариваться друг с

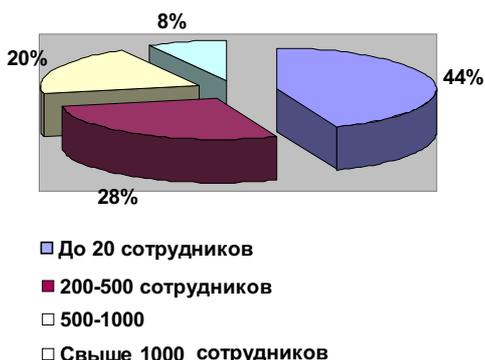


Рисунок 1. Структура клиентов консалтинговых компаний Екатеринбурга по количеству сотрудников, %



Рисунок 2. Структура клиентов крупнейших консалтинговых компаний Екатеринбурга по сфере деятельности, %

другом. Поэтому в основном рынок будет характеризоваться ростом специализации консультантов. В настоящее время многие российские консалтинговые компании приходят к мнению о том, что рынок будет формироваться клиентом. Происходить это будет одновременно с ростом и информированности о сути консалтинговых услуг, с уточнением клиентом своих требований к консультантам. С учетом этих фактов следует предполагать, что рынок консалтинга будет постепенно специализироваться, так как с повышением деловой культуры клиентов задачи будут формулироваться ими более четко, перестанут радикально изменяться по ходу дела.

Таким образом, отпадет необходимость привлечения интегрированных консалтинговых компаний, которые предоставляют всевозможные услуги. Сочетание всех этих факторов со временем поможет стандартизировать некоторым образом консалтинговую деятельность, определит цену предлагаемых клиентам решений.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что консалтинг не только помогает создавать и развивать конкурентные преимущества, ключевые компетенции своих фирм-клиентов, но и перспективен с точки зрения инвестирования капитала как в динамично развивающуюся сферу предпринимательской деятельности.

**Список использованной литературы:**

1. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. – М.: ЮНИТИ, 2002
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования – М.: Академический Проспект, 2006. – 352 с.
3. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
5. Округ стратегического назначения // Эксперт Урал. 2006.16 октября
6. <http://dkvartal.ru/toplists>
7. Федеральный закон «Об Образовании» от 13 января 1996 №12-ФЗ (с изменениями на 20 апреля 2007). М.: Юрайт – Издат – 2007, 46 стр.

**Статья рекомендована к публикации 4.04.08**