

Управленческий консалтинг как фактор формирования сервисной экономики

22 сентября
2014



Автор статьи:

Харитонов娜 Наталья Анатольевна,

доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», директор ООО «Аудиторская фирма «Консалтинг»

consulting1992@rambler.ru

N.A. Kharitonova,

Doctor of Economics, Professor of Financial University under the Government of the Russian Federation

MANAGEMENT CONSULTING AS A FACTOR OF SERVICE ECONOMY

Современные условия хозяйствования требуют от менеджеров глубоких теоретических знаний и практических навыков, которые выгоднее приобретать, приглашая консультантов по экономике и менеджменту. Управленческое консультирование представляет собой быстрорастущую сферу консалтингового сервиса, требующую подготовки профессионалов высокого уровня, основное назначение которых – передача знаний менеджерам, занятым управлением хозяйствующими субъектами различных форм собственности. Рассмотрены основные проблемы, препятствующие дальнейшему распространению консалтинговой деятельности в России.

Modern conditions of management require from managers deep theoretical knowledge and practical skills that are advantageous to acquire, inviting consultants in economics and management. Management consulting is a rapidly growing field of consulting services that require the preparation of high-level professionals, which main purpose is the transfer of knowledge to managers engaged in management of economic entities of different ownership forms. The author considered the main problems hindering the further spread of consulting activities in Russia.

Keywords: Consulting Services, professional training of consultants.

Ключевые слова: консалтинговый сервис, профессиональная подготовка консультантов.

Информационный взрыв, глобализация, изменяющийся характер труда, стремительные технологические совершенствования привели к формированию новой экономики, предполагающей, что современный менеджер обязан выступать в роли «инновационного творца», обладать глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками, ориентироваться на необходимость обеспечения устойчивости управляемой системы [5]. Постоянное развитие управленческой науки также предполагает обязательность регулярного обновления знаний менеджеров в этой области.

Далеко не всегда собственный персонал обладает всеми необходимыми компетенциями в области управления, а затраты на его профессиональную переподготовку и адаптацию к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды могут оказаться непомерным бременем для экономики хозяйствующего субъекта. Разумным выходом из создавшейся ситуации является привлечение профессиональных консультантов в области управления в целях оказания постоянной практической помощи высшему и среднему звену менеджмента при решении вопросов реструктуризации предприятий, слиянии и поглощении, диагностики состояния бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, постановки финансового и управленческого учета, смены поколений информационных технологий, развития электронного бизнеса и т.п.

Следует подчеркнуть, что спектр консультационных услуг, представленный на рынке деловых услуг (консалтинговый сервис), является одним из критериев уровня развития рыночных отношений в экономике той или иной страны.

В большинстве развитых стран мира консультирование по экономике и управлению является отдельным сектором услуг. Современная сфера консалтинговых услуг характеризуется наличием транснациональных гигантов и обострением конкурентной борьбы между ними, а также использованием целевых маркетинговых программ, от которых консультанты ранее отказывались по принципиальным соображениям. При этом расширение набора предоставляемых услуг сопровождается организацией работы не на проект, а на конечный

результат; наличием жесткой централизованной структуры управления внутри консалтинговых фирм и широким распространением принципов деловой этики. За последние 50 лет ряд зарубежных консалтинговых компаний из маленьких фирм превратились в транснациональные корпорации, имеющие сотни отделений по всему миру [4].

В XXI веке консалтинговые организации все в большей степени становятся публичными, поскольку уровень их влияния на элиту международного корпоративного бизнеса огромен. У отрасли в целом есть будущее, хотя не исключается замедление темпов ее экономического развития, которое отмечалось во всем развитом мире во второй половине XX века, а в России – в последнее его десятилетие [2].

При определении сущности управленческого консультирования принято использовать два основных взаимодополняющих друг друга подхода: консультирование с функциональной точки зрения (оказание помощи при решении самых разнообразных управленческих задач, предоставление независимых рекомендаций и поддержка клиентов в вопросах, касающихся процесса управления) и консультирование как самостоятельные профессиональные услуги в определенной области управления.

Наличие двух подходов к формированию понятия консалтинговой деятельности в США (30–40-е годы XX столетия) способствовало появлению дженералистов (от англ. *general* – общий), которые консультируют на основе знаний о законах управления вообще, и специалистов (экспертов), которые консультируют на основе знаний в конкретных областях управления и экономики (финансы, конъюнктура рынка, стратегическое планирование и т.д.) [4].

В целом, комплексное управленческое консультирование представляет собой процесс передачи клиенту новых необходимых для ведения дел и управления бизнесом знаний, которые консультанты по управлению накопили в результате специальной подготовки и практической работы. При этом знания клиенту могут передаваться в двух аспектах: техническом и социально-психологическом. В первом случае речь идет о процессе управления, ведении дел, способах анализа и решения проблем, связанных с преодолением кризисных ситуаций, когда помощь оказывают консультанты в области финансов, бухгалтерского учета, антикризисного управления и т.д. Во втором – рассматриваются особенности восприятия накопившихся проблем и отношения между людьми. В этом случае задача консультанта – их исправить.

Принято различать две функции консультантов: ресурсную и процессную. Ресурсная (экспертная) функция предполагает, что консультант оказывает помощь клиенту, обеспечивая техническую экспертизу и совершая какие-либо действия за клиента от его имени (диагностика проектов, предоставление информации, обучение персонала и т.д.). Процессная функция основана на том, что консультант выступает в качестве агента изменений, пытается помочь клиенту решить его проблемы, предлагая свой подход к внедрению необходимых преобразований. Таким образом, консультант-«эксперт» дает рекомендации относительно того, что следует изменить, а консультант-«процессник» советует, как нужно проводить изменения, и помогает клиенту осуществить необходимые перемены. В большинстве случаев ресурсная и процессная функции реализуются консультантами совместно и взаимно дополняют друг друга, однако на отдельных этапах консультирования какая-то функция может преобладать [4].

Как свидетельствует практический опыт автора за последние 20 лет, консультант по управлению может выступать в различных качествах, если это позволяет его профессиональная компетентность, например, он может быть пропагандистом новых идей, в том числе методологического характера, может выступать как технический эксперт, инструктор или наставник, а также как непосредственный участник процесса преобразования, начиная от рассмотрения альтернатив развития организации клиента, сбора необходимой информации для выполнения процедур диагностики, заканчивая исполнением роли арбитра при оценке достижений, полученных при совершенствовании системы менеджмента.

Методы влияния консультанта на систему клиента могут быть самыми разными, поскольку в основе отношения людей и решений, которые они принимают, лежат как рациональные, так и эмоциональные мотивы. Именно практический опыт подсказывает, в каком сочетании использовать имеющиеся в арсенале консультантов методы: демонстрацию технической квалификации, сопереживание проблемам клиента; проявление профессиональной целостности в процессе передачи знаний; использование методов активного убеждения; создание атмосферы единства, сотрудничества и доверия. В целях своевременного и качественного решения задач заказчика консультанты широко используют методы «поощрения» и «наказания» – например, приглашая или не приглашая участвовать в важном заседании отдельных менеджеров.

Одним из инструментов управленческого консалтинга является психологическое консультирование, к которому прибегают в тех случаях, когда необходимо оказать помощь отдельным лицам, работающим в организации клиента, в осмыслении и решении их личных проблем, связанных с образованием, здоровьем, занятостью, компетентностью, карьерой, отношением с партнерами и.д. Цель консультанта при этом заключается в оказании индивидуальной помощи физическому лицу, а не всей организации. Хороший советник должен быть внимательным слушателем для сотрудника организации клиента, оказавшегося перед неподъемным грузом неразрешимых, на первый взгляд, проблем [2].

Поскольку процесс консультирования предполагает участие двух сторон – консультанта и клиента, которые прикладывают определенные усилия для достижения общей цели, особую актуальность приобретает организация процесса создания и поддержания эффективных клиентских отношений на основе взаимопонимания, сотрудничества и доверия с учетом множества психологических, а также культурных факторов.

Обычно ключевые аспекты взаимоотношений консультанта и клиента строятся на принципах сотрудничества, обмене знаниями и взаимном доверии. Консультант не имеет возможности качественно выполнить проект, если ему отказывают в сотрудничестве, например, не предоставляют запрашиваемую информацию. Участие клиента в проекте позволяет осознать степень компетентности сотрудников, а также уменьшить стоимость консультационных услуг за счет выполнения части работ собственными силами. Если сотрудники клиента принимают участие в проекте, вероятность того, что предлагаемые решения будут приняты, оказывается значительно выше, чем в случае неприятия ими действий консультантов. При отсутствии сотрудничества невозможны ни передача знаний, ни взаимное обучение.

Выстраивая отношения, обе стороны (консультант и клиент) должны стремиться к совместному развитию и обмену знаниями как к одной из основных целей сотрудничества. В основном клиенты склонны ценить извлечение знаний, являющихся для них релевантными, выше, чем услуги, предоставляемые в виде «черного ящика», хотя и последние необходимы (например, применение определенного инструмента диагностики).

Взаимное доверие – важнейший аспект во взаимоотношениях, устанавливаемых между клиентом и консультантом, однако доверие необходимо заслужить, что требует определенных усилий. Доверенное лицо, как правило, устанавливает с клиентом менее формальные, более открытые (привилегированные) отношения. Статус доверенного советника – важная часть интеллектуального капитала консультанта, поскольку появляется возможность рассчитывать не только повышение стоимости оказываемых услуг, но и расширение их объема.

Эволюцию взаимоотношений «клиент – консультант» обычно представляют следующим образом:

- 1) технический эксперт в своей области (начинающий консультант);
- 2) технический эксперт в своей и смежных областях;
- 3) «ценный ресурс» для клиента;
- 4) доверенный советник клиента [4].

Опыт становления консалтинговых услуг во всем мире свидетельствует о том, что на ранних этапах формирования рыночных отношений спрос на них невысок. На более совершенных стадиях развития экономики потребности организаций в консалтинговых услугах возрастают, поскольку для противостояния в конкурентной борьбе необходимы преимущества, обеспечиваемые в ходе получения высококвалифицированных консультационных услуг: внедрение нововведений, создание широкой информационной базы, согласованная работа коллектива, реализация масштабных проектов.

Особенность развития российского управленческого консультирования – доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм, которые в 90-е годы XX столетия не встретили достойной конкуренции со стороны российских специалистов. Из-за отсутствия самой профессии консультанта по управлению западные фирмы поменяли способ вхождения на российский рынок: им некого было поглощать, и они создавали полностью подконтрольные филиалы по образу и подобию уже действовавших в других странах [1]. Однако одновременно с процессом проникновения на российский рынок западных консалтинговых фирм довольно продуктивно работают и российские представители консалтингового бизнеса, входящие в национальные саморегулируемые общественные организации. В России в настоящее время успешно функционируют Ассоциация консультантов по экономике и управлению [6], Национальная гильдия профессиональных консультантов [7], участники которых в состоянии составить конкуренцию западным специалистам.

Вместе с тем, не все консалтинговые фирмы в состоянии предоставлять соответствующие услуги высокого качества. Предлагая проекты, консультанты нередко не могут показать достоинства своих предложений, правильно оценить критерии успеха. Имеются также проблемы, связанные непосредственно с самими клиентами, которые хотят получить работу «под ключ», не прилагая к достижению конечного результата собственных усилий, или, например, стремятся к созданию внутренней консалтинговой службы, переманивая ведущих консультантов специализированных фирм в свои структуры. Опыт показывает, что вне зависимости от уровня квалификации такой приглашенный специалист становится заложником существующей на предприятии управляющей системы, ее интегрированной частью и не в состоянии произвести серьезные изменения. Он уже не заинтересован в существенных изменениях, поскольку его собственное положение зависит от действующей системы [4, 6].

Указанные проблемы присущи консалтинговому сервису во всем мире и во многом обусловлены тем, что до

последнего времени в России не сформировалось представление о консалтинговой деятельности в контексте конкретной профессии консультанта, хотя постоянно расширяется круг вопросов, по которым клиенты хотели бы получить консультацию. В настоящее время на первые места по объемам оказываемых консультационных услуг выходят стратегический менеджмент и информационные технологии, включая ERP-системы, антикризисный консалтинг. Неуклонно возрастает интерес к услугам по управлению акционерной стоимостью компаний, а также цепочкой поставщиков с использованием интернет-технологий и т.п.

Современное представление и понимание любой профессии основано на использовании следующих критериев: знания и навыки; обслуживание клиентов и общественной потребности; этические нормы; общественная поддержка; самодисциплина и саморегулирование. К сожалению, в настоящее время любой предприимчивый человек может без специального диплома, лицензии и прочих условий начать консультационную практику. Отсутствие строгих ограничений входа в профессию и породило, отчасти, высокие темпы роста объема данных услуг. Справедливости ради следует подчеркнуть, что университеты во всем мире, а не только университеты России не осуществляют комплексную подготовку для данной сферы деятельности, а ограничиваются лишь отдельными, зачастую факультативными дисциплинами при подготовке экономистов и менеджеров [4].

Так, в системе высшего образования России подготовка профессиональных консультантов не осуществляется, а в типовых программах, по которым ведется подготовка бакалавров и магистров как в области экономики, так и менеджмента, курс «Управленческое консультирование» отсутствует [7]. Отдельные вузы вводят небольшие по объему курсы, которые студенты могут выбрать по собственному желанию. Так, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ввел курс «Антикризисный консалтинг» [8].

Вместе с тем, несомненно, управленческое консультирование – это профессия, хотя и находящаяся в России в процессе становления, но требующая подготовки высококвалифицированных профессионалов, поскольку сама отрасль деятельности обладает серьезными профессиональными характеристиками и устремлениями. Опыт развития консалтинга во всем мире свидетельствует о том, что как вид деятельности он существует и развивается без решения вопроса, является ли консультирование профессией. Такие обязательные принципы профессионализма, как этические нормы профессионального поведения, техническая компетентность, адекватность затрат и общественная значимость уже давно проявляются в среде консультантов в полной мере.

Добровольные профессиональные организации консультантов способствуют усилению индустрии управленческого консультирования, развивая и совершенствуя основные аспекты своей деятельности:

- формирование общепринятой совокупности знаний, которыми должны владеть консультанты;
- определение минимальных квалификационных требований, предъявляемых к консультантам (уровень образования, характер и продолжительность практической деятельности, наличие рекомендаций, свидетельств о сдаче экзаменов);
- сертификация (аккредитация) консультантов по управлению;
- разработка и популяризация кодексов профессионального поведения и профессиональной деятельности;
- рассмотрение жалоб на факты нарушения кодексов и принятие дисциплинарных мер;
- исследование различных аспектов управленческого консультирования, обмен опытом;
- обучение консультантов;
- доведение до сведения потенциальных клиентов информации об услугах, предлагаемых членами ассоциаций;
- защита общих интересов членов ассоциации и др.

Учитывая, что в настоящее время на рынке консультационных услуг России преобладают тенденции увеличения количества работников консалтинговых фирм; появления новых видов, форм консультирования и рынков консультационных услуг; повышения качества консультационных услуг; увеличения числа фирм – клиентов консультантов, представляется целесообразным рассмотреть возможность организации профессиональной подготовки консультантов по управлению в высших учебных заведениях, которые в настоящее время перешли на двухуровневую систему обучения.

По мнению автора, который около двадцати лет совмещает профессиональную преподавательскую деятельность с консультированием представителей бизнеса по вопросам антикризисного управления, бухгалтерского учета и аудита, будет вполне разумным в рамках профилей бакалавриата – «Менеджмент» и «Экономика» предусмотреть обязательную дисциплину «Управленческое консультирование», изучение которой позволило бы сформировать у будущих бакалавров в области менеджмента и экономики компетенции в части установления отношений сотрудничества с внешними консультантами по управлению.

Профессиональную подготовку консультантов по управлению следует осуществлять, развивая соответствующие магистерские программы (например, «Управленческое консультирование»), предусмотрев в рамках учебного

плана ряд специальных дисциплин, формирующих у магистров профессиональные компетенции, позволяющие им выполнять не только ресурсную и процессные функции, но со временем становиться доверенными советниками бизнесменов всех уровней.

Таким образом, учитывая востребованность профессиональных консультационных услуг в области экономики и управления, представляющих собой один из важнейших факторов выхода России на уровень мировых стандартов ведения предпринимательской деятельности благодаря широкому распространению современных знаний, целесообразно более широко использовать уже сложившиеся в обществе возможности для завершения процесса становления профессии консультанта по экономике и управлению, подняв на более высокий уровень ее общественную значимость и создавая при этом необходимые условия для закрепления ее официального статуса новой, достаточно востребованной профессии.

Список литературы

1. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика). М.: Экономика, 2005. 245 с.
2. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 272 с.
3. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис: Учебное пособие. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. 207 с.
4. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Пер. с англ. под ред. Милана Курба. М.: Планум, 2004. 976 с.
5. Фомишин С.В., Чернов Ю.В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 256 с.
6. www.akcu.ru (Дата обращения: 13.04.2011).
7. www.ngpc.ru (Дата обращения: 13.04.2011).
8. www.mon.gov.ru (Дата обращения: 13.04.2011).
9. www.ufrf.ru (Дата обращения: 13.04.2011).