

Концепция и построение модели консалтинга в зависимости от соотношения его с другими видами профессиональных услуг

© 2009 Л.Н. Растамханова
кандидат экономических наук

Марийский государственный технический университет, г. Йошкар-Ола

Рассмотрено содержание элементов логической модели консалтинга, реализуемой в рыночных условиях, позволяющей обеспечить стабильное развитие бизнеса и повысить эффективность управленческих решений.

Ключевые слова: консалтинг, модель, миссия, процесс консалтинга.

В классической экономической литературе существует множество подходов к описанию структуры организаций, предприятий как хозяйствующих субъектов. Так, в работе Дж. Гэлбрейта “Корпорация в современном мире” дано определение, не потерявшее актуальности до настоящего времени: “Современная хозяйственная организация, или та ее часть, которая руководит ею и направляет ее деятельность, состоит из большого числа лиц, занятых в каждый данный отрезок времени получением, систематизацией и проверкой информации или же обменом информацией”¹.

Сфера профессиональных услуг - консалтинг, завоевавшая по праву свою нишу в рыночной экономике, играет особую роль в развитии хозяйствующих субъектов и имеет свое специфическое содержание. В отечественной науке выделение консалтинга как отдельной сферы профессиональных услуг получило название консалтинговой деятельности, которую достаточно часто сопоставляют с управленческим консультированием. Однако понятие “управленческое консультирование” следует рассматривать в более узком смысле, чем понятие “консалтинговая деятельность”, последнее можно представить моделью с логически взаимосвязанными между собой элементами (см. рисунок).



Рис. Логическая модель консалтинга

¹ Гэлбрейт Дж.К. Новое индустриальное общество: избранное. М., 2008. С. 77.

С точки зрения институциональной теории и сам консалтинг, и каждый его элемент можно

трактовать как самостоятельный институт. Особенно это касается аудита, завоевавшего особое положение в мировой экономической теории и практике. Как вид деятельности, аудит является профессиональной сферой оказания аудиторских услуг, а как область научных исследований - отдельным направлением науки, имеющим свою концепцию, принципы организации, методологию и методику. Следует подчеркнуть, что грань между аудиторскими услугами и консалтинговыми услугами очень тонкая. Каждый элемент аудита и элемент консалтинга между собой могут быть связаны теми или иными особенностями. Самой близкой областью взаимосвязи является область консультирования. Не случайно в аудите консультационные услуги относятся к сопутствующим аудитом услугам, а внешний аудит имеет много общего с внутренним аудитом, обладая при этом своими специфическими чертами. Мы не утверждаем приоритетности аудита перед консалтингом или консалтинга перед аудитом, рассматриваем в своем исследовании консалтинг как самостоятельную сферу оказания услуг, в которой аудит может быть выделен в качестве одного из элементов.

Основные составляющие консалтинга как деятельности, осуществляемой специальными компаниями, представлены основными видами деятельности (или консультационными услугами, сопровождающими эти виды деятельности):

- *аудит* (лат. "слушание"). Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит - это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Аудит - независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента и экспертная оценка (заключение) с целью установления ее достоверности, правильности и соответствия финансово-хозяйственных операций общепринятым стандартам.

В практике консалтингового бизнеса такому расширительному употреблению термина "аудит" соответствует понятие "независимая проверка", "аудиторское сопровождение";

- *бухгалтерское обслуживание*. Это услуги, оказываемые клиенту и включающие в себя: консультирование по вопросам ведения бухгалтерского учета, постановку и ведение бухгалтерского и налогового учета, восстановление бухгалтерского учета; оценку баланса и анализ финансового состояния; разработку учетной политики; составление отчетности и налоговых деклараций. В рамках бухгалтерского обслуживания ведется проверка

правильности ведения учета с целью выявления ошибок и оперативного их исправления;

- *юридическое обслуживание*. Оказание услуг в рамках управленческого консалтинга в форме: советов и непосредственного ведения дел своих клиентов; проверки внутренних документов клиента на соответствие требованиям законодательства; оказания помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов; оказания помощи в подготовке различного рода договоров;

- *инжиниринг*. Его следует понимать как совокупность инженерно-консультационных услуг коммерческого характера, оказываемых при подготовке и обеспечении процесса производства, обслуживании сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и сбыта продукции. Инжиниринг - это услуги, которые носят предпроектный, проектный и послепроектный характер. В результате подготовки проектов капитального строительства, которые имеют главной функцией оптимизацию капитальных вложений, инжиниринговые услуги получили наибольшее распространение²;

- *реклама и отношения с общественностью*. Включают в себя деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или фирмы через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации годовых и финансовых отчетов, подготовка и публикация рейтингов и т.д.), рассылку рекламных материалов, проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и т.д.;

- *тренинг*. Как передача знаний и информации о принятии решений тренинг проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров. Отличие тренинга от традиционного обучения состоит в его максимальной приближенности к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.п.). Следует заметить, что российские компании быстро растут. Чтобы "переварить" массу новых сотрудников, крупные компании создают корпоративные университеты. Компании поменьше привлекают консалтинговые фирмы либо разрабатывают собственные тренинговые программы.

Самым авторитетным отечественным учреждением, осуществляющим подготовку специалистов для тренинга, считается Санкт-Петербургский институт тренинга;

² Богатая И.Н., Лабынцев Н.Т. Аудит : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.; Ростов н/Д., 2005. С. 247.

- *деловая информация*. Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента; публикации пособий, статей, справочников, обзоров, дайджестов; приобретении информации в электронной форме, в том числе и через Интернет; составлении и предоставлении рейтингов; предоставлении информации о прозрачности деловой среды и надежности фирм, уровне риска планируемых действий;

- *рекрутмент*. То есть услуги по подбору и оценке кадров. Общий объем рынка услуг по подбору персонала достигает 100 млн. долл. Специфика рекрутинга по-российски заключается в том, что, по мнению экспертов, он изначально был самостоятельным видом бизнеса, а не сопутствующим управленческому и финансовому консультированию, как на Западе. По оценкам специалистов Ассоциации консультантов по подбору персонала, в России работает более 1,5 тыс. агентств. Расширение сферы деятельности рекрутмента заметно в сфере услуг по подбору временных руководящих кадров, подбору и предоставлению временных и сезонных работников, поиску специалистов высшего класса; в развитии интернет-рекрутмента. Исследователи отмечают, что обороты крупнейших сайтов, посвященных поиску работы, составляют сотни миллионов долларов. А на первом по величине сайте - monster.com - содержится резюме 10% трудоспособного населения США;

- *обеспечение информационными технологиями (ИТ)*. Консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги, разработка и внедрение информационных систем приобретают для предприятий в современных условиях все большую актуальность. Разработка и использование компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и тому подобное. становятся важнейшим фактором развития современного предпринимательства. Работающие в этой сфере компании консультируют и проводят исследования в области новых и развивающихся информационных технологий, тенденций их развития и существующих проблем; осуществляют комплексные аналитические исследования в области производства компьютеров, программного обеспечения и средств телекоммуникации; предоставляют своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей; организуют и проводят семинары для сотрудников заказчика как по информационным технологиям вообще, так и по эффективности их использования в соответствующей отрасли; помогают заказчикам выбрать правильную стратегию в области ин-

формационных технологий. По согласованию с предприятием-клиентом компания, оказывающая такие услуги, принимает участие в проектировании и создании (либо создает собственными силами) корпоративной информационной системы; осуществляет построение аппаратных комплексов (вычислительные системы, локальные сети, системы телекоммуникаций и т.д.) и интеграцию программных продуктов; обеспечивает внедрение, пуск, сопровождение и обслуживание системы, т.е. выступает в роли системного интегратора;

- *инвестиционные услуги (инвестиционное банкирование)*. Это деятельность по купле-продаже ценных бумаг, консультирование в сфере рынка ценных бумаг по вопросам общего и финансового управления. Все большее распространение получает интернет-банкирование, т.е. инвестиционное обслуживание посредством Интернета;

- *лоббирование*. Осуществляется в форме легального воздействия на органы государственной и местной власти для создания оптимальных условий деятельности фирмы. Направлено на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта фирмы. В странах с развитой рыночной экономикой такие услуги предоставляют клиентам соответствующими фирмами. Эти услуги производятся в области подготовки, корректировки и доработки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, могут носить и более частный характер, обеспечивая положительное решение по обращениям бизнесменов в органы власти. Более половины крупных и средних российских компаний имеют в своих структурах персонал, профессионально занимающийся взаимодействием с органами государственной власти, т.е. кадры, способные представлять интересы бизнеса перед лицом государства.

Все перечисленные составляющие элементы консалтинга представляют собой совокупность действий, свойственных консалтинговой фирме (организации) по осуществлению тех или иных видов деятельности. Данные действия касаются в большей степени процесса управления коммерческой деятельностью организации. Исходя из этого можно определить миссию и цели консалтинга.

Миссией консалтинга, по нашему мнению, следует считать содействие или оказание помощи на коммерческой основе организациям в отношении достижения ими стратегических целей и задач развития, а также выполнения всех функций управления.

Целями консалтинга являются достижение эффективного управленческого консультирова-

ния по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, а также удовлетворение заказов организаций, являющихся потребителями консалтинговых услуг, в оказании консультационной, учетно-аналитической, информационно-методической, научной, организационной и иной помощи в реализации управленческих функций.

Поскольку в организациях, являющихся потребителями консалтинговых услуг, процессы управления и осуществления коммерческой деятельности регулируются посредством основных управленческих процессов, планирования, контроля, анализа, исполнения и мониторинга, то следует выделить понятие *“процесс консалтинга”* в качестве базового (универсального) алгоритма, который можно реализовать любым набором методов консалтинга, свойственных осуществлению конкретной услуги (вида консалтинговой деятельности). Правильнее, на наш взгляд, такой алгоритм рассматривать на одном из самых распространенных видов деятельности - аудите, поскольку он не только свойствен консалтингу, может являться одним из его элементов, но и состоялся в мировой практике в качестве самостоятельного вида деятельности. Аудит, регулируемый международными стандартами и федеральными правилами, несмотря на свою молодость в России, уже достаточно методически обеспечен и структурно выстроен. Поэтому процесс аудиторской услуги вполне можно принять в качестве основы для построения процесса каково-либо вида консалтинговой деятельности.

Собственно процесс консалтинга напрямую должен быть связан с задачами, выполнение которых добивается организация - заказчик консалтинговой услуги. В данном процессе следует выделить:

- операции, предусматривающие выполнение задач;
- взаимосвязанные компоненты процесса управления: контроль рабочей средой (персоналом), оценка риска, контроль над деятельностью, информация, связь и мониторинг. Эти классические компоненты связаны с методами управления коммерческой деятельностью и, более того, интегрированы в процесс управления. Система внутреннего контроля (СВК) организаций тоже использует указанные компоненты для решения своих задач;
- информационное поле для осуществления консалтинга (среда консалтинга), которое может быть представлено: совокупностью подразделений, осуществляющих свои задачи в процессе функционирования организации; нормативно-правовой базой для осуществления стратегических и тактических задач ведения бизнеса; марке-

тинговой и иной внешней информацией, используемой для оценки внешней среды бизнеса.

Любая организация процесса консалтинга из перечисленных компонентов может быть модифицирована в конкретную модель в соответствии с выполняемыми задачами управления и развития бизнеса.

Особую значимость здесь имеют задачи, сформированные под влиянием внешнеполитической и экономической ситуаций. В настоящее время под воздействием принятой Правительством Российской Федерации Программы антикризисных мер на 2009 г. организации не могут не учитывать выделенные ей приоритеты. Реализация антикризисных мер направлена прежде всего на обеспечение стабильности экономики и развития социальной сферы, что корректирует задачи текущего и стратегического развития организаций реального сектора экономики. Корректировка задач напрямую касается осуществления консалтинговых услуг, которые в кризисных условиях должны быть рациональными в отношении ценообразования и эффективными для сохранения и развития консалтингового бизнеса.

Так, например, в процесс консалтинговой услуги могут быть *“вкраплены”* действия, связанные с различными видами диагностики, экспресс-диагностики кризисных симптомов финансового развития, осуществление которых требует определенных шагов, этапов, методик. Можно сказать, что диагностика кризисных симптомов финансового развития, выраженная в системе целевого финансового анализа, направлена на выявление возможных тенденций и негативных последствий развития предприятия в результате принимаемых им мер и реализации поставленных задач. В зависимости от целей и методов в такой диагностике могут быть выделены разные подходы: фундаментальная диагностика, экспресс-диагностика и т.д. Для консалтинговых услуг в большей степени подходят экспресс-методы на начальной стадии консалтингового процесса и фундаментальные диагностические исследования на стадии реализации стратегических задач.

Что касается традиционных подходов осуществления экспресс-диагностики применительно к кризисным симптомам, то важно включить в консалтинговый процесс как минимум четыре элемента:

- определение объемов и объектов наблюдения *“кризисного поля”*, которые представляют собой угрозу возникновения финансового кризиса предприятия;
- формирование системы индикаторов угрозы финансового кризиса (выбор оптимальных

критериев основных показателей деятельности и развития);

- анализ отдельных сторон (явлений) финансового кризиса предприятия, для осуществления которого может быть использован известный арсенал аналитических методов (традиционный инструментарий: горизонтальный (трендовый) финансовый анализ, вертикальный (структурный) финансовый анализ, сравнительный анализ, анализ финансовых коэффициентов, анализ финансовых рисков, интегральный финансовый анализ, основанный на “Модели Дюпона”);

- предварительная оценка кризисного финансового состояния, его масштабов, рисков, могущих оказать существенное влияние на ухудшение финансового состояния предприятия.

В каждом конкретном случае масштабы и объекты кризисного поля могут касаться денежных потоков, чистых денежных потоков, рыночной стоимости, структуры капитала, состава финансовых обязательств, состояния и состава активов, объема и состава текущих затрат предприятия, уровня концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска.

В данной связи консалтинговую услугу, оказываемую предприятию - потребителю этой услуги, можно сопоставить с задачами, реализуемыми предприятием в результате предварительной оценки масштабов его кризисного финансового состояния. В экономической литературе существует множество подходов к предварительной оценке кризисных явлений, в том числе и финансового состояния.

Взаимосвязь и взаимообусловленность консалтинга с областью управленческого консультирования и исследования управления также могут быть использованы при построении модели консалтинга. Для этого, по нашему мнению, требуется выделение комплекса предметных областей для консалтингового исследования. Та-

кими областями могут быть: 1 - общие характеристики организации - заказчика (потребителя) консалтинговых услуг; 2 - факторы и условия окружающей среды; 3 - задачи и стратегия; 4 - финансы и маркетинг; 5 - учетно-аналитическое обеспечение управления; 6 - производство (производственная деятельность); 7 - научные исследования и разработки; 8 - человеческие ресурсы; 9 - управленческие системы; 10 - эффективность и оценка бизнеса; 11 - риски бизнеса.

Перечень предметных областей не является закрытым, мы не претендуем на исключительное выделение такого рода границ между областями. Например, учетно-аналитическое обеспечение управления, как область, наиболее сопряженная с задачами консалтинга, может быть разбита еще на ряд предметных областей (подобластей): организация и оценка систем бухгалтерского, управленческого и налогового учета; формирование отчетности, в том числе бухгалтерской, налоговой, отчетности по МСФО, внутренней управленческой; организация аналитических работ, система внутреннего контроля и т.д. Каждая из предметных областей для построения модели консалтинга должна быть модифицирована в определенный контрольный перечень вопросов для консалтингового исследования и содержать определение и характеристики по каждому вопросу перечня. Такой подход, на наш взгляд, позволяет унифицировать процесс консалтинговой услуги в соответствии с определенной для него моделью и построить алгоритм действий.

Как любая система, управление организацией может быть использовано в качестве объекта консалтинга, а выделенные предметные области должны соотноситься с набором определений и показателей контрольного перечня вопросов в свете реализации управленческих функций. Эта позиция согласуется с общим концептуальным подходом к моделированию консалтинговых услуг.

Поступила в редакцию 07.11.2009 г.