

10.6. СТАНОВЛЕНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГА

Кузьмина Л.В., ассистент кафедры финансов, Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал);

Макарова Н.Н., д.э.н., профессор кафедры налогообложения и аудита, Волгоградский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Современный консалтинг разнообразен ввиду многогранности бизнес-процессов. В статье выделены основные периоды в развитии мирового рынка консалтинга, представлен один из вариантов классификации консалтинга по различным критериям с учетом специфики экономики Российской Федерации. Значение данной классификации состоит в возможности систематизировать имеющиеся знания о консалтинге, что уже непосредственно представляет определенный научный и практический интерес.

Сектор консалтинговых услуг быстро развивается как во всем мире, так и в Российской Федерации. Это объясняется усилением конкуренции и непредсказуемостью макроэкономических факторов, информатизацией общества, узкой специализацией в глобальном масштабе, повышением стоимости привносимых знаний и опыта консультантами. За двадцать лет рыночной экономики в РФ консалтинг, как и весь бизнес, проделал значительный путь развития.

История консалтинговых услуг – это история современного бизнеса, основанного на информатизации общества, компетентности основах предпринимательства, креативности, неординарности, мобильности. А значит, историю консалтинга следует вести со второй половины XIX в., когда промышленная революция вызвала у предпринимателей необходимость, совершенствовать свои методы управления. Тогда же у них и появились первые предпосылки обращения за опытом по рациональной организации труда и снижению издержек производства.

Целесообразно выделить четыре периода в развитии мирового рынка консалтинга.

1. Период зарождения консалтинга. Начиная с 1914 г. в США появляются первые профессиональные консультанты в области экономики Ф. Тейлор, основатель теории научного управления предприятия, А.Д. Литтл, Т. Пэррин и Г. Эмерсон. Все они приобрели мировую известность благодаря своим работам в области научной (инновационной в то время) организации труда и эффективности производства, потому как именно в это время возникает острая необходимость в преодолении «информационного голода» и недостаточности знаний и навыков, способных адаптировать бизнес к новым условиям, диктуемым рынком и возрастающей конкуренцией.

Вслед за появлением пионеров-консультантов организуются и первые консалтинговые компании. В 1913-1914 гг. Ф. Тейлор основывает «Общество содействия научному менеджменту», тогда же в Чикаго Э. Буз организовал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон», а Т. Пэррин и Г. Эмерсон создают «Службу исследований в бизнесе». Затем за ними ста-

ли появляться консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами. Однако в данный период времени еще рано говорить о выделении консалтинга в отдельную отрасль.

2. Выделение консалтинга в отдельную отрасль и внедрение его в государственный сектор. Началом данного этапа следует считать период после мирового экономического кризиса и Великой депрессии, который приходится на 1920-1930-е гг. В это время развитие бизнеса уже немыслимо без использования стратегического, маркетингового, кадрового и финансового планирования. Следовательно, спрос на услуги консультантов серьезно возрос у крупных промышленных компаний, и теперь он появляется со стороны государственного (в том числе военного) сектора.

В 1925 г. (по другим данным, в 1926 г.) Дж. О. МакКинси и Э.Т. Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – «МакКинси энд компани» и «А.Т. Карни». Молодой, стремительно развивающийся рынок получил в этот период мощный толчок для стремительного рывка вперед.

3. «Золотой век» консалтинга. Послевоенные годы характеризуются следующими показателями:

- резкое увеличение темпов строительства;
- рост деловой активности;
- ускорение научно-технического прогресса;
- интернационализация промышленности, финансов и торговли.

В этот период зарождается концепция реструктуризации (разукрупнение предприятий и их слияние в альянсы с целью совместного использования ресурсов, которое, в свою очередь должно было повлечь за собой сокращение управленческих издержек).

Еще одной особенностью данного периода является то, что аудиторские фирмы стали расширять свой спектр действия за счет услуг комплексного управленческого консалтинга. Именно этот период принято называть «золотыми годами» консалтинга, спрос на который начал расти особенно интенсивно. Созданные в так называемый «золотой век» консалтинговые компании, такие как фирма «РА» (Великобритания, 1943 г.), сегодня не только продолжают свое существование, но и занимают на мировом консалтинговом рынке лидирующие позиции.

4. Современный период. С 1970-х гг. консалтинг получает столь широкое распространение, что в США на каждые 100 менеджеров в промышленности приходился один консультант. В 1980-е гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. чел.; в США – 4,5; в странах Западной Европы – 12,5; в развивающихся странах – 250-300 [2, с. 41].

После Всемирной конференции по управлению 1987 г. в Париже, собравшей консультантов из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин, наступает новая эра растущего спроса на консалтинговые услуги во всем мире.

В отличие от зарубежного, российский рынок консалтинговых услуг зарождался и развивался по собственному сценарию, по причине, в первую очередь, рево-

люционного, а не поступательного становления рыночной экономики.

История консалтинговых услуг в РФ насчитывает немногим более 20 лет. Российский консалтинг стал набирать обороты лишь в начале 1990-х гг. Основная масса консалтинговых услуг, осуществляемых чаще всего индивидуальными консультантами, в то время приходилась на юридический и налоговый сегменты. К тому же специалисты, стоявшие у истоков этого бизнеса в РФ, начинали заниматься этим делом стихийно, порой без основательной научной подготовки (грамотные специалисты были наперечет), с целью извлечения моментальной прибыли, оказывая услуги частному предпринимательству в решении их сиюминутных, злободневных вопросов. Такие специалисты позднее стали объединяться и создавать консалтинговые агентства для более эффективной деятельности. Российские бизнесмены неохотно обращаются в специализированные консалтинговые агентства и платят деньги за «непонятные» услуги, являющиеся одними из самых эффективных инструментов развития бизнеса в любой отрасли.

Современная ситуация почти ничем не напоминает то, что происходило в 1990-х гг. Бизнес становится по-европейски цивилизованным, а консалтинговые услуги с каждым годом отовсвывают себе все более значимое место на российском рынке. В настоящее время отечественный бизнес функционирует в нестабильных макроэкономических условиях. На основании п. 2 ст. 209 Гражданского кодекса РФ любой экономический субъект, как субъект права РФ, вправе совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц. В данной ситуации руководство экономических субъектов вынуждено, с одной стороны, задуматься о снижении своих расходов, а с другой – стараться найти пути повышения эффективности бизнеса [1, с. 49].

Особенность российского консалтинга заключается в том, что на сегодняшний день нет единого нормативного документа, который бы раскрыл сущность, принципы и другие общие положения консультационной деятельности в РФ.

В настоящее время большинство аудиторских фирм специализируются не только на аудите, но и на предоставлении консалтинговых услуг. Причем консалтинг включает те же атрибуты, что и аудиторские услуги, и относится к единому финансово-интеллектуальному рынку.

Однако консалтинг как культурно-экономический феномен имеет определенную специфику: опыт решения практических проблем консультантом обобщается, суммируется, передается другим как знание способов адаптации в конкретной деятельности, что требует от консультанта комплекса знаний в самых разнообразных предметных областях, системного мышления, высокого уровня интеллектуальных возможностей.

Консалтинговый бизнес разнообразен и многолик. В настоящее время единой классификации консалтинговых услуг не существует, но могут использоваться различные классификации в зависимости от дифференциации подхода.

По классификации FEACO (Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению), применяемой в Европейском справочнике-указателе консультантов, насчитывается 84 вида предметных областей консалтинга.

Российское рейтинговое агентство «Эксперт РА» в рамках подготовки рейтинга крупнейших консалтинговых групп РФ предоставляет сведения по десяти направлениям консалтинговых услуг:

- ИТ-консалтинг – разработка и системная интеграция;
- ИТ-консалтинг – управленческое консультирование;
- оценочная деятельность;
- налоговый консалтинг;
- финансовый консалтинг;
- юридический консалтинг;
- стратегический консалтинг;
- консалтинг в области управления персоналом;
- консалтинг в области управления производством;
- консалтинг в области маркетинга и связей с общественностью.

В специальной литературе [4; 5] классификация консалтинга представляется также по различным признакам и критериям:

- по целям (целевое, многоцелевое);
- по задачам (оперативное, стратегическое, организационное, развивающее);
- по специализации консультантов (специалисты, дженералисты);
- по длительности проведения работ (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, периодическое, абонементное);
- по клиенту (индивидуальное, организационное);
- по типу консультант-клиентских отношений (рекомендации по конкретным изменениям, новые ценностные ориентации, решение проблем, новые методы совместного решения проблем);
- по результату на выходе (нормативное, ценностное, проблемное) и др.

Понимание сути консалтинга обусловило рассмотрение его классификационных признаков с учетом вышеприведенных подходов. Авторами предлагается один из вариантов классификация консалтинга по разным признакам (рис. 1). Причем некоторые из выделенных видовых направлений консалтинговых услуг в настоящее время прочно закрепились в экспертных агентствах и аудиторско-консалтинговых компаниях.

По предмету работы консалтинг подразделяют на проектный и процессный. Особенность проектного консалтинга заключается в определении рабочего пространства как условий проведения системы мероприятий от начала и до завершения проекта (или получения устойчивой тенденции необходимых изменений), который отвечал бы запросам клиента в соответствии с его бизнес-стратегией. При осуществлении проектного консалтинга консультанты самостоятельно анализируют и диагностируют проблемы, совершают разработку программы реализации проекта решения проблем, а также автономно запускают и осуществляют все необходимые действия по проекту, с тем, чтобы предоставить его клиенту «под ключ».

Процессный консалтинг представляет логически обоснованную последовательность выполнения фрагментов цепочки процесса, которую предпринимает консультант для достижения позитивных перемен внутри клиентской организации. Основан на принципах непосредственного сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах жизненного цикла консультационного проекта.

Консалтинг можно классифицировать по стилю консультирования. При этом выделяют три вида консалтинга:

- экспертный консалтинг предполагает ответы специалиста на вопросы клиента. Может также включать отдельные стадии – диагностику проблемы и разработку ее решения. Экспертный консалтинг является пассивной формой консалтинга. Основываясь на собственных знаниях и опыте, а также используя в случае необходимости внешние ис-

точники, консультант передает клиенту готовое решение (часто типовое) без комментариев и обоснований;

- процессный консалтинг предполагает совместную работу консультанта и клиента не только в определении сути проблемы, но и в процессе ее решения, является активной формой консалтинга. Роль консультанта по процессу заключается в его участии в решении проблем (сопровождает процесс изменений), а не в определении их содержания;
- обучающий консалтинг представляет семинары, совмещенные с консультациями, коучинг по выявлению совместно с клиентом способов решения проблем, суть и содержание которых четко определены клиентом. Роль консультанта – сообщить клиенту подготовленное решение с комментариями и разъяснениями.

По сегменту консалтинг классифицирован тем набором направлений деятельности, которые используются при подготовке рейтинга консалтинговых компаний.

- Информационные технологии – разработка и системная интеграция (ИТ-консалтинг). Предполагает проектно-ориентированную деятельность, которая связана с внедрением информационных систем для развития эффективности и технологичности бизнеса. Консультанты проводят работу по определению технологий интеграции и сопровождению отдельных компонентов информационной системы организации в единое целое с целью обеспечения адаптации ИТ-инфраструктуры к бизнес-потребностям экономического субъекта; консультируют в области процессного управления BPM (business process management suites) для повышения эффективности деятельности экономического субъекта любого уровня и масштаба. Классическими услугами из области ИТ-консалтинга являются услуги, связанные с анализом состояния ИТ-систем, развитием ИТ-стратегий, технический консалтинг.
- Информационные технологии – управленческий консалтинг. Заключается во внедрении аналитических систем, которые предоставляют возможность:
 - получения качественной информации в нужном формате (в удобном для восприятия виде, с необходимой степенью детализации) для оперативного принятия стратегических и тактических решений;
 - проведения бизнес-моделирования, позволяющего ответить на вопросы о характере и качестве использования действующих информационных ресурсов экономических субъектов, построить оптимальную модель бизнес-процессов и реализовать ее в информационной системе;
 - создания целевого программного обеспечения для антикризисного управления конкретным экономическим субъектом.
- Оценочная деятельность. Оценка и стоимостное консультирование включают следующий спектр услуг в этой деятельности:
 - оценка различных объектов недвижимости (в том числе незавершенного строительства), имущественных комплексов (активов), бизнеса, интеллектуальной собственности, акций;
 - оценка машин, оборудования и автотранспорта;
 - оценка земельных и природных ресурсов; оценка инвестиционной привлекательности проектов;
 - методические разработки по проблемам оценки имущества и бизнеса;
 - оценка активов для судебных решений; определение в интересах кредитных организаций и заемщиков реальной рыночной стоимости объектов залога;
 - разработка концепции управления стоимостью предприятия. Устойчивости этому сегменту консалтинга способствует активизация процессов финансовой реструктуризации (вхождение банков в капитал заемщиков), в том числе и создание финансовых моделей планируемых реструктуризаций.
- Налоговый консалтинг. Характеризуется набором консультационных услуг:

- общее консультирование по вопросам налогообложения; налоговая экспертиза, заключающаяся в оценке легитимности и налоговых последствий тех или иных совершенных сделок;
- разработка налоговой и договорной политики;
- предоставление помощи в разработке разумных налоговых схем в области налогового планирования (включая инвестиционные проекты);
- технологические решения в системе налогообложения экономического субъекта по конкретным налогам в зависимости от характера бизнеса;
- диагностика налоговых рисков и управление ими;
- комплексное налоговое сопровождение бизнеса.
- Финансовый консалтинг. Включает комплекс услуг, нацеленный на оптимизацию структуры управления капиталом:
 - разработка финансовой стратегии экономического субъекта;
 - оценочные услуги;
 - проектное финансирование;
 - содействие в слиянии и поглощении;
 - финансовое оздоровление;
 - проведение независимого финансового расследования;
 - техническая экспертиза;
 - первичное публичное размещение акций (IPO);
 - закрытое размещение долговых инструментов или акций;
 - финансовое моделирование;
 - мониторинг выполнения финансовой модели.

В последнее время в данном сегменте консультационных услуг наибольшим спросом пользуются услуги по повышению эффективности деятельности экономических субъектов, таких как: внедрение и постановка систем финансового планирования и бюджетирования; оптимизация работы системы контроля издержек, внутреннего контроля; разработка механизмов управления инвестициями; аутсорсинг функций учета.

- Юридический консалтинг. Данный вид консалтинга включает широкий спектр услуг, среди них:
 - правовое консультационное обеспечение, позволяющее решить существующие юридические проблемы клиента и избежать потенциальных;
 - юридическая помощь на всех стадиях судопроизводства;
 - юридическое сопровождение сделок, характерных для посткризисного времени (передел активов, слияния и поглощения), с недвижимостью и земельными участками.
- Стратегический консалтинг. Это совокупность мер в комплексной и целостной настройке дальнейшего ведения бизнеса. Потребность клиента в переосмыслении стратегического курса заключается в решении актуальных вопросов:
 - разработке формализованных документов, закрепляющих новый курс, новые стратегические цели, миссию клиента;
 - проведении анализа среды и составлении ее профиля (макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды);
 - определении потенциала клиента.

Для привлечения инвестиций и роста новых доходов консультант в области стратегического консалтинга поможет правильно скомпоновать бизнес, объединить активы в понятную структуру, которой можно управлять на основе целевых показателей, определяющих прибыльность и прозрачность.

- Консалтинг в области управления персоналом. Эта услуга заключается в комплексном решении кадровых проблем клиента (оценке и развитии персонала), оценке кадрового потенциала, разработке программ повышения производительности труда, программ персональной эффективности менеджеров, планировании найма и повышении квалификации сотрудников, а также системы мотивации. В ходе

консалтинга в области управления персоналом исследование и коррекция может подлечь корпоративная культура клиента: регулируется система мотивационных и смысловых установок, играющих в дальнейшем роль внутренних стандартов, которые в свою очередь определяют деятельность сотрудников и наделяют их ценностно-смысловыми и нормативными ориентирами при принятии решений.

- Консалтинг в области управления производством. Этот вид консалтинговых услуг вмещает разрешение проблем в области управления сложными системами, техническую и технологическую оптимизацию, обслуживание и совершенствование производственных процессов, анализ продукции и методов производства, кадровой структуры, обоснование перспектив развития производства, практические решения в области снижения риска, особенно на этапе проектирования. В связи с реализацией масштабных программ реконструкции промышленных предприятий в консалтинговой деятельности в области управления производством главную роль играют проекты в области промышленной безопасности на крупных предприятиях, а также оказание помощи при разработке (реинжиниринге) технологии производства.
- Консалтинг в области маркетинга и связей с общественностью. Данный вид консалтинга призван решать различные проблемы в области маркетинга, а также охватывать вопросы определения приоритетных регионов сбыта, вывода на рынок новых продуктов, тактик коммуникационных усилий, формирования положительной репутации субъекта. В рамках маркетингового консалтинга и связей с общественностью можно выделить следующие основные направления:
 - составление высококачественного маркетингового прогноза;
 - проведение анализа конкурентной среды;
 - построение системы дистрибуции;
 - внедрение бизнес-стратегий, разработанных в режиме аутсорсинга;
 - управление товарным портфелем и системой брендов;
 - разработка коммуникационной стратегии компании (бренда), коммуникационный аудит деятельности компании;
 - репутационные исследования, разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности коммуникационных служб;
 - разработка корпоративных регламентов и процедур в области маркетинга и связей с общественностью.

Сегодня наиболее популярным направлением этого вида консалтинга является разработка маркетинговых и инвестиционных программ развития с поэтапным механизмом реализации для получения осязаемого финансово-экономического результата.

По отраслевой направленности консалтинг классифицируют в разрезе отдельных отраслей и сфер деятельности. В инфраструктуре консалтингового обслуживания определенное место отводится системе отраслевого консультирования. Консультанты, обладая знаниями и опытом в определенных отраслях и сферах деятельности и понимающие их специфику, как правило, закономерно выходят на междисциплинарный уровень. Развитие консалтинга в отраслях экономики неувидительно.

Нами приводится классификация в разрезе отдельных отраслей и сфер деятельности по той причине, что рейтинговыми агентствами дополнительно проводятся исследования, в которых определяется уровень спроса на консалтинговые услуги со стороны экономических субъектов различных отраслей экономики, а также составляются списки компаний, предоставляющих консалтинговые услуги в данных отраслевых сегментах.

По типу локализации консалтинг может быть как внешним, так и внутренним.

Внешний консалтинг предполагает, что консультанты не являются членами клиентской организации. Это не-

зависимые консалтинговые, аудиторские компании или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего контракта.

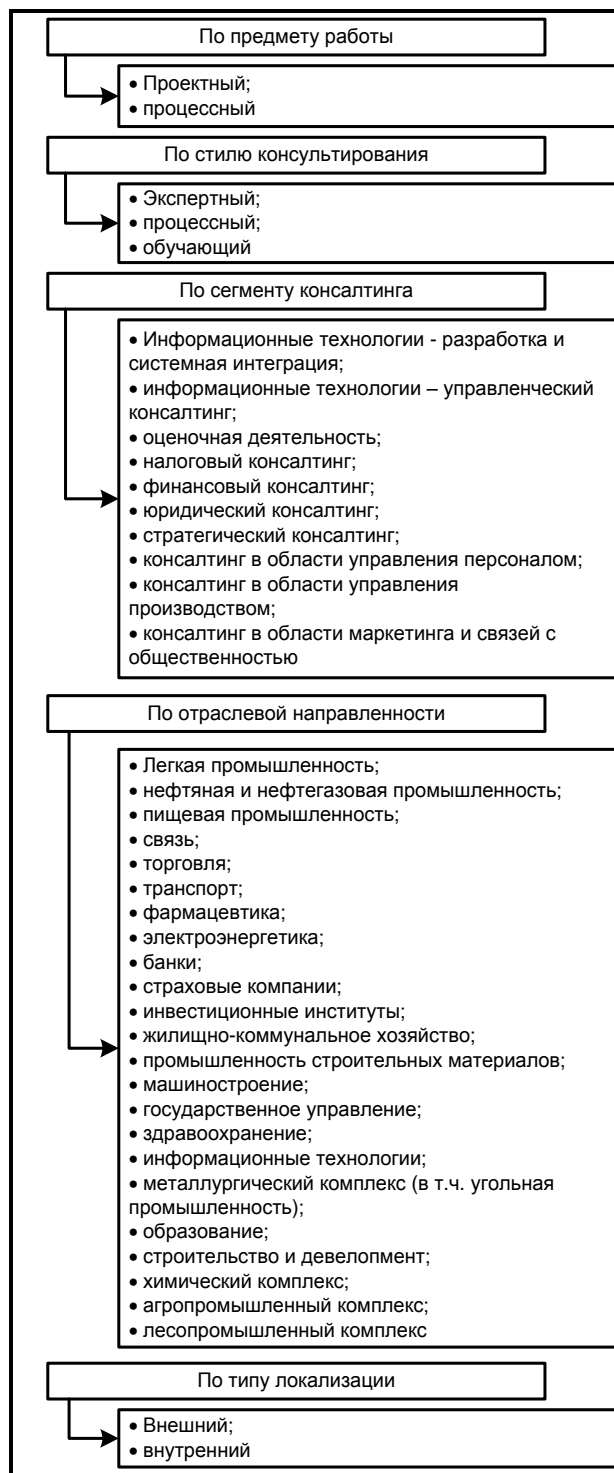


Рис. 1. Классификация консалтинга

Внутренний консалтинг предполагает, что консультанты заняты в штате клиентской организации. Внутренний консалтинг осуществляется внутрифирменной службой.

Классификация, которая приводится авторами, не претендует на всеобъемлющий характер, но позволяет получить представление о направлениях консалтинга по определенным критериям.

Литература

1. Бычкова С.М., Макарова Н.Н. Концепция налогового консалтинга в области налоговой оптимизации [Текст] / С.М. Бычкова, Н.Н. Макарова // Учет и финансы. – 2013. – №2. – С. 48-53.
2. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры [Текст] / Е.В. Нисевич., Е.Б. Муханова. - М. : Институт экономики АН СССР, 1991. – 112с.
3. Российский консалтинг [Электронный ресурс] // Эксперт РА : рейтинговое агентство : официальная сайт. URL: www.raexpert.ru/ratings/consulting/.
4. Трофимова О.К. Классификация консалтинговых услуг в Украине [Электронный ресурс] / О.К. Трофимова // Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintr05.shtml>.
5. Черник Д.Г. и др. Налоговое консультирование [Текст] : учеб. пособие / Д.Г. Черник, Л.С. Кирина, В.В. Балакин. – М. : Экономика, 2009. – 439 с.

Ключевые слова

Консалтинг; классификация; признаки; критерии; предмет работы; стиль консультирования; отраслевая направленность; сегмент консалтинга; тип локализации; знания.

Кузьмина Людмила Васильевна

Макарова Надежда Николаевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность рецензируемой статьи не вызывает сомнения. Различные виды консалтинга помогают экономическим субъектам решать задачи стратегического, тактического и операционного характера. К консалтингу относится определенный вид помощи, оказываемый экономическому субъекту по любому направлению его деятельности. В настоящее время не существует единого подхода к классификации консалтинговых услуг.

В работе рассмотрено развитие мирового рынка консалтинга, которое связано с событиями его прошлого. Современное российское рыночное пространство консалтинговых услуг стало развиваться с начала рыночных преобразований в стране.

В данной статье рассмотрены наиболее востребованные и актуальные для российского бизнеса консалтинговые услуги в различных сферах деятельности. Авторами составлено верное представление о предмете исследования консалтинга, всем его многообразии. Положительной оценки заслуживает конструктивный подход к критериям классификации консалтинга, которые отражают его наиболее существенные характеристики.

Логика изложения материала, его актуальность и практическая значимость позволяют рекомендовать представленную статью к изданию.

Глинская О.С., д.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики, бухгалтерского учета и аудита АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» Волгоградский кооперативный институт (филиал)

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)