

ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

В настоящее время в Украине наблюдается определенное переплетение консалтинговых и других видов профессиональных услуг, которые не всегда сразу можно отнести к данному виду деятельности.

Специалисты, занимающиеся изучением управленческого консультирования, придерживаются классификации, принятой в Европе и США. Такой подход встречается в работах А.П. Посадского [1, 2], М. Кубра [3], В. Ширина [4], О. Трофимовой [5], Т. Лобановой, Ю. Ряховской [6]. Однако многие виды консалтинговых услуг все еще не востребованы в современных условиях экономики и управления. Поэтому превращение консалтинга в индустрию является актуальной задачей, от решения которой во многом зависит конкурентоспособность страны.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении подходов к классификации консалтинговых услуг в Украине, учитывая специфику ее экономики и управления.

Выделяют два основных вида классификации консалтинговых услуг:

- 1) предметная классификация - с точки зрения предмета консультирования;
- 2) методологическая классификация - с точки зрения метода консультирования.

Предметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг [3]. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент и производственный менеджмент. Что касается методологической классификации консалтинговых услуг, то она профессионально ориентирована на собственно консультантов, так как квалифицирует их деятельность в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Анализ зарубежных классификаторов консалтинговых услуг [1] показывает, что современный набор консалтинговых услуг на Западе сложился еще в 50-60-е гг. XX в., поэтому их и называют "золотым веком консалтинга". В настоящее время в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в 8 групп: общее управление; администрирование; финансовое управление; управление кадрами; маркетинг; производство; информационные технологии; специализированные услуги.

На основе результатов анализа научно-практических подходов к классификации консалтинговых услуг целесообразно выделить следующие функциональные сферы.

1. Консультирование по общему управлению, то есть помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур. При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача - оптимизировать управление организацией. Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам: распределение функций между отделами и подразделениями; оптимизация количества уровней управления; налаживание трудовой дисциплины; соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом, для организации в целом и его роли в принятии решений; ведение делопроизводства; планирование офисов и их оборудования.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач: поиск источников финансовых ресурсов; оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности. Финансовая экспертиза является важнейшей частью

диагностических исследований хозяйственной деятельности. Во время выполнения проекта консультанты по финансовым вопросам могут тесно сотрудничать с консультантами по другим направлениям, особенно в сфере производства и маркетинга, оценивая финансовые последствия их предложений.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача - содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы. В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы. Первый из них - принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание "идеального" исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Второй вопрос - планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы:

- определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей;
- анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые преодолевают сотрудники при выполнении работы;
- определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

Третий вопрос - мотивация. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей - как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для:

- улучшения психологического климата в организации;
- обогащения содержания работы;
- установления системы вознаграждений и поощрений.

И, наконец, четвертый - оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

5. Консультанты по маркетинговым проблемам оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. Поскольку наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса. Основные маркетинговые проблемы, с которыми сталкивается консультант: управление службой сбыта; реклама; каналы сбыта; упаковка товаров; оборот товарных запасов.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д. Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия. Информационные технологии являются необходимыми для современных организаций. Но изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами предприятия, такими, как принципы построения его структуры. Консультант по менеджменту должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на задержки с ее получением.

8. Специализированные консалтинговые услуги - это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг для малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Помимо менеджмент-консалтинга, существует еще 11 видов профессиональных услуг по экономике и управлению, которые включаются в понятие "консалтинг" в широком смысле слова: аудит; бухгалтерское обслуживание; юридические услуги; обеспечение информационными технологиями; инжиниринг; инвестиционное банкирование; рекрутмент; реклама и отношения с общественностью; деловая информация; лоббирование; тренинг. Рассмотрим некоторые из них.

Аудит. Слово "аудит" в переводе с латинского означает "слушание" и применяется в мировой практике для обозначения проверки, ревизии. В последнее время за рубежом термин "аудит" стал применяться для обозначения не только бухгалтерской, но и любой другой проверки положения дел на предприятии или в организации, осуществляемой независимыми экспертами. Поэтому используются такие понятия, как "аудит менеджмента", "аудит инвестиций", "аудит бизнеса", "экономический аудит" и "энергоаудит".

Юридические услуги. Юридические (правовые) услуги исторически возникли раньше, чем многие другие виды профессионального обслуживания бизнеса. Юристы оказывают услуги как в форме советов (юридический консалтинг), так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов: представления их интересов в судебных и других инстанциях, ведения переговоров, составления контрактов и т.д. Они могут также давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическими нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую.

Специфика юридического консультирования по сравнению с экономическим, которым занимаются менеджмент-консультанты, определяется различием профессий экономиста и юриста. Экономист дает совет о том, что нужно делать для решения той или иной проблемы (например, произвести тот или иной товар, выйти на такой-то рынок, осуществить структурную перестройку и т.д.), а юрист - объясняет, что нельзя или можно делать с точки зрения законодательства (например, запрещено осуществлять такие-то финансовые действия, запрещено продавать этот товар в такие-то страны, нельзя превышать допустимые нормы загрязнения при производстве, можно включить такой-то пункт в контракт и т. д.). Юридическое консультирование направлено на форму, а экономическое - на содержание деловых процессов.

Инжиниринг - это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы: услуги, связанные с подготовкой производственного процесса; услуги по обеспечению самого процесса производства. Инжиниринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями. Консультирование по инженерным вопросам является одним из видов консалтинговых услуг.

Инвестиционное обслуживание (инвестиционное банкирование). К нему относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов - инвестиционных банков и компаний по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций).

Рекрутмент - это услуги по подбору и оценке кадров. Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

Рекрутментская фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов. При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществляться комплексные услуги по подбору полной "команды" менеджеров для вновь создаваемого предприятия. Рекрутментские фирмы расширяют сферу своей деятельности, оказывая ряд дополнительных услуг. В частности, предоставляются услуги по подбору временных руководящих кадров и поиску новых рабочих мест для высшего управленческого персонала, перемещаемого в связи со структурной перестройкой производства. Такие фирмы могут предоставлять также консалтинговые услуги по всем аспектам управления кадрами.

Реклама и отношения с общественностью. Цель этой сферы деятельности - создание в глазах общественности положительного и вместе с тем специфического, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы. Создание имиджа осуществляется через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации финансовых отчетов и т.д.), прямую рассылку рекламных материалов по почте, а также путем проведения различных мероприятий (конференций, презентаций, благотворительных акций и т.д.). Объектами, на которые направлена эта деятельность, являются широкая общественность, правительственные учреждения, держатели акций и сами сотрудники фирмы. Консультанты по рекламе и отношениям с общественностью приглашаются для того, чтобы сформировать запоминающийся положительный образ фирмы, способствующий созданию благоприятной внешней и внутренней среды для ее функционирования. Консалтинговые услуги по отношениям с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

Деловая информация. Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации, как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу: пособий, справочников, статей, журналов, обзоров, дайджестов, а также предоставления информации в электронной форме. Важный аспект информационных услуг - предоставление сведений о надежности фирм.

Активное повышение квалификации (тренинг). Этот вид услуг замыкает перечень и является пограничным между консалтингом и обучением. Повышение квалификации менеджеров осуществляется в виде курсов, конференций, семинаров и практических занятий, которые могут проходить как с отрывом, так и без отрыва от производства. Отличие тренинга от консалтинга состоит в том, что тренер по менеджменту не рекомендует менеджерам управленческие решения по конкретным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как следует их принимать, предоставляет информацию по соответствующей проблематике. Отличие тренинговых программ от традиционных учебных мероприятий состоит в том, что они осуществляются в форме, максимально приближенной к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.д.), на основе практических знаний консультантов-тренеров, накопленных в процессе диагностики и решения проблем на других предприятиях. Методы тренинга позволяют внедрять знания не только через сознание, но и через подсознание, формируя из абстрактных понятий навыки и умения. Помимо осуществления обучающей функции тренинг способствует налаживанию контактов и последующего взаимодействия консультантов и менеджеров. Этим тренинг близок к обучающему консультированию. Составной частью тренинга является психотренинг - форма занятий с руководителями и персоналом, позволяющая укрепить и развить их психологические качества, научить более эффективным методам поведения и коммуникации.

К сожалению, в Украине пока нет общепризнанного классификатора консалтинговых услуг, а несколько существующих являются далеко не полными и не объективными. Рынок консалтинговых услуг достаточно хаотичен. Часто фирмы, занимающиеся консалтингом, даже не предполагают этого, а организации, называющие себя консалтинговыми, не имеют представления о самой сути предмета.

Классификация консалтинговых услуг необходима особенно при их идентификации. Системность характеристик, которые даются каждому новому виду консалтинга, позволяет понять и оценить его возможности и эффективность в сравнении с другими. Анализируя соотношение видов консалтинга в хозяйственной практике, можно заметить определенные тенденции, что позволяет вносить соответствующие коррективы в развитие консалтинговой деятельности.

Литература:

1. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин.- М.: ГУ ВШЭ, 1999.- 240 с.
2. Консультационные услуги в России: Практ. пособие для менеджеров и предпринимателей / А.П. Посадский, С.В. Хайниш.- М.: Финстатинформ, 1995. - 175 с.
3. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра.-2-е изд.-М.: Интерэксперт, 1992. - 318 с.
4. Развитие рынка управленческого консультирования: Учебн. пособие / В. Ширин.- Барнаул, 1997. - 52 с.
5. Трофимова О. Разработка классификации консалтинговых услуг // HRD / Отдел кадров. – 2004. - № 16. – С. 26-29.
6. Лобанова Т., Ряховская Ю. Управленческий консалтинг в России // HRD / Отдел кадров. – 2004. - № 9-10. – С. 38-43.