**ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИСТОВ-МЕЖДУНАРОДНИКОВ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**Консалтинговые услуги в России и за рубежом**

Москва 2010

ПЛАН

1. История возникновения рынка консалтинговых услуг
2. Определение консалтинга
3. Виды консультационных услуг
4. Группы (виды) консалтинговых услуг
5. Классификация консалтинговых услуг
6. Виды услуг, включающиеся в консалтинг
7. История консалтинга в России
8. Консалтинг на рынке слияний и поглощений

Список литературы

**История возникновения рынка консалтинговых услуг**

Отправной точкой развития консалтинга в мире принято считать начало двадцатого столетия, когда мощный технический прогресс вызвал необходимость пересмотреть подход к организации предприятий, его управления и структуры. В крупном бизнесе возникла катастрофическая нехватка информации, новых знаний и навыков, способных помочь перестроиться в соответствии с новыми условиями, которые диктовал рынок, а также возросшей конкурентной борьбой. Именно тогда появились первые консультанты: Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон и Артур Д. Литтл, чьи работы в области научной организации труда и эффективности производства принесли им мировую известность. В 1914 году Эдвин Буз организовал службу деловых исследований, ставшую одной из первых консалтинговых компаний в мире - "Booz Allen Hamilton".

Однако вплоть до начала 30-х годов прошлого столетия консалтинга как отдельной отрасли экономики не существовало. Количество фирм, занятых в этой сфере, было настолько мало, что говорить о буме консультационных услуг просто немыслимо. Проблемы, которыми занимались эти немногочисленные консалтинговые компании, были очень узконаправленными и сводились в основном к маркетингу, сбыту и управлению человеческими ресурсами.

Переломным моментом или очередным этапом развития рынка консалтинговых услуг можно считать конец 20-х – начало 30-х годов. Стало очевидным, что нормальное развитие бизнеса невозможно без использования стратегического, маркетингового и кадрового планирования. Более того, спрос на данный вид услуг проявлялся не только со стороны крупных частных промышленных фирм, но и со стороны государственного сектора и военных структур, что существенным образом поддержало молодой рынок и дало ему довольно мощный заряд к дальнейшему развитию. Именно в этот период было открыто сразу несколько консалтинговых фирм, не просто существующих и в наше время, но и считающихся основателями современного консалтинга.

В 1926 году Джеймс МакКинси и Эндрю Томас Карни основали фирму, давшую начало двум крупнейшим консалтинговым компаниям мира - "McKinsey & Company" и "A.T. Kearney". Последняя в 1995 году "слилась" с компанией Electronic Data Systems (EDS), специализирующейся на информационных технологиях. Десять лет спустя, в конце 2005 года A.T. Kearney снова стала независимой частной компанией, выкупив свои акции у компании EDS.

Определенный и, как оказалось в дальнейшем, существенный вклад в развитие рынка консалтинговых услуг внесла аудиторская деятельность. Дело в том, что до 60-х годов прошлого столетия члены компании так называемой "Большой восьмерки" (в результате слияний она трансформировалась в "Большую четверку") занимались исключительно аудиторской деятельностью. С начала 60-х годов (это время принято называть "золотым веком" консалтинга) крупнейшие аудиторские компании постепенно расширили список своих услуг. Наравне с аудиторскими услугами они стали предлагать своим клиентам и услуги в сфере управленческого консалтинга.

К настоящему времени в странах с развитой рыночной экономикой консалтинг стал неотъемлемой частью и важнейшим ее элементом, поддерживающим на высоком уровне функционирование ее инфраструктуры. Это огромный и мощный рынок, объемы которого достаточно велики и сопоставимы с другими сферами бизнеса. Иногда доходы консалтинговой компании превышают доходы клиентов.

В развитых странах привлечение консультантов к решению тех или иных задач в компании считается не просто необходимым, что говорит о высоком уровне деловой репутации, но и привычным делом, нормой. Подавляющее большинство серьезных экономических, управленческих и даже социальных решений принимается исключительно с привлечением внешних консультантов.

Ситуация в странах с развивающейся экономикой несколько иная, ввиду не такой богатой истории рынка консалтинговых услуг. Однако существование рыночной экономики, пусть и в несколько отсталом виде, неминуемо ведет к пониманию необходимости в существовании такой сферы как консалтинг.

**Определение консалтинга**

Способность компании быстро меняться в обстановке стремительно развивающегося рынка – одно из главных условий успешного развития бизнеса. Замедление или тем более остановка сулит неизбежное отставание от конкурентов. Чтобы оставаться на плаву, компания вынуждена постоянно эволюционировать, перестраиваться, внедрять новые технологии, что требует немалых усилий, знаний и умений. Именно знания и умения в наше время являются основным источником конкурентного преимущества.

Решения таких серьезных задач полностью ложатся на плечи руководящего состава компании, которое должно подготовить необходимую почву для их реализации, разработать план, просчитать риски и составить затратную часть. Все это требует времени. При этом уровня квалификации руководства для принятия специфических решений может просто не хватать. В результате отсутствие определенных навыков, знаний или их недостаточное количество тормозит внедрение необходимых инноваций.

В подавляющем большинстве случаев должной квалификацией не обладают и сотрудники компании. Изначально штат формируется под решение определенных проблем. Появление новых задач может потребовать дополнительного набора персонала, обладающего теми самыми необходимыми знаниями. Такой шаг не всегда оправдан, как и экстренная переквалификация уже действующих сотрудников. Не всегда полученные в процессе обучения знания и умения гарантируют их грамотное применение на практике ввиду ее отсутствия. Не стоит забывать и об основных обязанностях, которые невозможно отложить на время обучения. Иными словами, процесс переквалификации может идти в ущерб основным обязанностям работника.

Более обоснованным шагом является привлечение сторонних экспертов, консультантов, которые уже обладают необходимым набором знаний и, что немаловажно, практическим опытом. Привлеченные со стороны эксперты способны разработать индивидуальную программу по решению тех или иных инновационных задач, а также передать необходимый набор информации действующим сотрудникам компании. Такое решение является более рациональным. С одной стороны, обладающие опытом и знаниями консультанты способны найти наиболее быстрый способ решения поставленной цели, выработать стратегию, учесть расходы. При этом обучение действующего персонала, если это необходимо, потребует минимальных сроков и в наименьшей степени повлияет на качество выполнения сотрудником своих основных обязанностей.

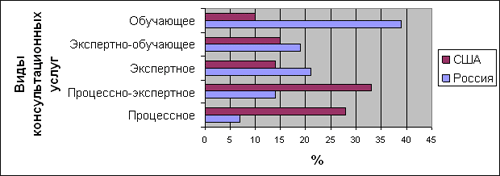
Консалтинг (от англ. consulting) - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно - технических и организационно - экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Услуги, консультации, осуществляемые специализированными консалтинговыми компаниями для производителей, продавцов, покупателей и включающие в себя решение широкого круга вопросов экономики, финансов, права, внешнеэкономических связей. Консалтинговые компании могут по заказу клиентов проводить исследование рынков товаров, ноу-хау, лицензий, прогнозировать рынок сбыта, движения цен, а также разрабатывать маркетинговые программы, проводить оценку условий экспортно-импортных операций и т.д.

По своей сути консалтинг – это процесс оказания консультационных услуг, которые могут быть востребованы в любой сфере человеческой деятельности, а, значит, и в социальной сфере. Условно это направление консультационных услуг можно назвать "социальным консалтингом".

Данное направление консалтинга достаточно развито в западных странах, где привлечение консультантов по любым вопросам является нормой. В России "социальный консалтинг" практически не развит, в первую очередь, в силу молодости рынка консультационных услуг. В международной практике принято выделять три вида консультационных услуг: процессный, или проектный, экспертный и обучающий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процессный** | **Экспертный** | **Обучающий** |
| Особенности процессного или проектного консалтинга заключаются в совместной работе консультанта с персоналом и руководством компании-заказчика. Данное взаимодействие сводится к разработке и внедрению решений по оптимизации процессов в компании, необходимых для достижения конкретных целей. | Этот вид консультационных услуг подразумевает разработку решений и рекомендаций по их внедрению после проведения диагностики в компании-заказчике. При этом роль клиента сводится только к обеспечению консультанта необходимой информацией (доступе к ней) для оценки ситуации. | При обучающем консалтинге роль консультанта сводится к предоставлению клиенту необходимой теоретической или (и) практической информации в форме семинаров, лекций, тренингов, методических пособий. |

В зависимости от конкретных задач, на различных стадиях могут применяться комбинации этих трех методов. При этом, как отмечают эксперты, обучающее консультирование, как правило, сопровождает процессное, а во многих случаях и экспертное. В России наибольшей популярностью пользуется именно обучающее, или экспертно-обучающее консультирование, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессное и процессно-экспертное. (См. график)



Что вполне объяснимо, так как руководители фирм при решении вопросов идут по наименее затратному, с точки зрения денег и времени, пути, считая, что любую проблему можно решить, воспользовавшись обучающими программами - тренингами и семинарами. При этом суть проблемы руководство определяет самостоятельно, опираясь исключительно на свой опыт, самостоятельно определяя, какое направление обучения необходимо сотрудникам.

Что касается видов консалтинговых услуг, унифицированного (стандартного) списка не существует. Более того, разные консалтинговые компании по-разному классифицируют основные виды или направления консультационных услуг, руководствуясь собственным опытом. Нет единой классификации и у международных ассоциаций консультантов, однако общие черты можно найти у всех. По мнению экспертов, в настоящее время можно выделить девять основных групп (видов) консалтинговых услуг.

1. Общее управление и администрирование

2. Финансовый консалтинг

3. Юридический консалтинг

4. Налоговый консалтинг

5. Маркетинговый консалтинг

6. IT- консалтинг

7. Управление кадрами

8. Производственный консалтинг

9. Оценочная деятельность

Консалтинговые услуги могут осуществляться не только в форме консультаций, рекомендаций и совместных решений, но и путем выполнения конкретных технических или организационных функций. К таким услугам можно отнести:

1. Аудит

2. Бухгалтерское обслуживание

3. Рекрутмент

4. Инжиниринг

5. PR и отношения с общественностью

6. Инвестиционное банкирование

7. Тренинг

Данные направления не подразумевают непосредственных консультаций, однако также оказываются исключительно на основе профессиональных и научных навыков. Таким образом, под понятие "консалтинг" можно подвести подавляющее большинство услуг, оказываемых компании-заказчику. Однако цель или результат любой услуги сводится к одному: помочь заказчику осуществить необходимое внедрение качественных изменений, инноваций, провести оптимизацию бизнес-процессов, словом, помочь компании выйти на новый уровень своего развития.

**Классификация консалтинговых услуг**

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

1) с точки зрения предмета консультирования — попредметная классификация;

2) с точки зрения метода консультирования — методологическая классификация.

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Что касается методологической классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы (различают экспертное, процессное и обучающее консультирование).

Классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консалтинговых услуг и другие профессиональные услуги. Примером такого "синтетического" подхода является приведенная в **Табл.** классификация Европейского справочника – указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого FEACO. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой, — такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования.

Табл. ***Виды консалтинговых услуг согласно классификации***

***Европейского справочника-указателя консультантов по управлению***

|  |
| --- |
| **1. Общее управление** |
| 1.01 определение эффективности системы управления  1.02 оценка бизнеса  1.03 управление нововведениями  1.04 определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка  1.05 диверсификация или становление нового бизнеса  1.06 международное управление  1.07 оценка управления  1.08 слияния и приобретения  1.09 организационная структура и развитие  1.10 приватизация  1.11 управление проектом  1.12 управление качеством  1.13 реинжиниринг  1.14 исследование и развитие  1.15 стратегическое планирование  1.16 бенчмаркинг  1.17 поиск партнеров  1.18 внутренний менеджмент  1.19 управление экспортом и импортом  1.20 кризисное управление |
| **2. Администрирование** |
| 2.01 анализ документооборота  2.02 размещение или перемещение отделов  2.03 управление офисом  2.04 организация и методы управления  2.05 регулирование риска  2.06 гарантии безопасности  2.07 планирование рабочих помещений и их оснащение |
| **3. Финансовое управление** |
| 3.01 системы учета  3.02 оценка капитальных затрат  3.03 оборот фирмы  3.04 снижение себестоимости  3.05 неплатежеспособность (банкротство)  3.06 увеличение прибыли  3.07 увеличение доходов  3.08 налогообложение  3.09 финансовые резервы |
| **4. Управление кадрами** |
| 4.01 профессиональное движение и сокращение штатов  4.02 культура корпорации  4.03 равные возможности  4.04 поиск кадров  4.05 отбор кадров  4.06 здоровье и безопасность  4.07 программы поощрения  4.08 внутренние связи  4.09 оценка работ  4.10 трудовые соглашения и занятость  4.11 обучение менеджменту  4.12 планирование рабочей силы  4.13 мотивация  4.14 пенсии  4.15 анализ функционирования  4.16 психологическая оценка  4.17 вознаграждение  4.18 повышение квалификации работников  4.19 разрешение конфликтов  4.20 тренинг |
| **5. Маркетинг** |
| 5.01 реклама и содействие сбыту  5.02 корпоративный образ и отношения с общественностью  5.03 послепродажное обслуживание заказчиков  5.04 дизайн  5.05 прямой маркетинг  5.06 международный маркетинг  5.07 исследование рынка  5.08 стратегия маркетинга  5.09 разработка новой продукция  5.10 ценообразование  5.11 розничная продажа и дилерство  5.12 управление сбытом  5.13 обучение сбыту  5.14 социально-экономические исследования и прогнозирование |
| **6. Производство** |
| 6.01 автоматизация  6.02 использование оборудования и его техническое обслуживание  6.03 промышленный инжиниринг  6.04 переработка материалов  6.05 регулирование внутреннего распределения материалов  6.06 упаковка  6.07 схема организации работ на предприятии  6.08 конструирование и совершенствование продукции  6.09 управление производством  6.10 планирование и контроль за производством  6.11 повышение производительности  6.12 закупки  6.13 контроль качества  6.14 управление запасами  6.15 эргономика  6.16 управление материалами |
| **7. Информационная технология** |
| 7.01 системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления  7.02 применение компьютеров в аудите и оценке  7.03 электронная издательская деятельность  7.04 информационно-поисковые системы  7.05 административные информационные системы  7.06 проектирование и разработка систем  7.07 выбор и установка систем  7.08 внутренний аудит информационных систем  7.09 восстановление информационных систем |
| **8. Специализированные услуги** |
| 8.01 обучающее консультирование  8.02 консалтинг по управлению электроэнергетикой  8.03 инженерный консалтинг  8.04 экологический консалтинг  8.05 информационный консалтинг  8.06 юридический консалтинг  8.07 консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению  8.08 консалтинг в государственном секторе бизнеса  8.09 консалтинг по телекоммуникациям |

**1. Консультирование по общему управлению**, т.е. 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 и т.д.

Возможны **три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:**

**во-первых**, во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом;

**во-вторых**, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач;

**в-третьих**, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, а не кратких отчетов, как при диагностике, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией. Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от шести до девяти месяцев).

При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются **с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.**

Наличие **первой проблемы** может означать, что в клиентной организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям:

классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т.п.;

способы принятия наиболее характерных решений;

участие представителей работников в принятии решения;

ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль;

механизм принятия решений в целом.

В случае **второй проблемы** может выясниться, что причины негативных явлений заключаются не в структуре организации или процедуре планирования, а в стиле руководства, возникающем из отношений и поведенческих моделей руководителей высшего звена.

В этом случае консультант занимается анализом:

личности менеджера, методов его работы, привычек;

шкалы приоритетов менеджера;

стиля управления, принятого в данной организации, который часто определяется личной и организационной культурой.

Управленческий консалтинг в России в последние годы активно развивается, следуя за ростом экономики и деловой активности в стране, помогая российским и международным компаниям достигать успеха в условиях развивающегося российского рынка.

Российский рынок, помимо роста, характеризуется ужесточением конкуренции, во многих сегментах идет активная консолидация, отражающаяся в растущем количестве сделок слияния и поглощения. Растущий бизнес требует квалифицированных управленцев и специалистов разных уровней, нехватка кадров порождает небывалый бум во многих сегментах рынка труда, уровень оплаты растет высокими темпами, постоянно повышая расходы на персонал в структуре затрат компаний. Российские организации все активнее выходят на зарубежные рынки капитала, бизнес становится более интернациональным, развиваясь за пределами страны. С другой стороны, иностранные инвесторы активно ищут возможности для инвестиций в России. Зарубежные игроки приходят сюда, чтобы зарабатывать на растущем рынке, конкурируя с локальными компаниями.

Востребованность тех или иных консалтинговых услуг естественным образом определяется задачами, встающими перед компаниями. Некоторые области управленческого консалтинга в России, отвечающие сегодняшним потребностям рынка:

стратегическое управление и операционная эффективность

корпоративное управление, управление рисками

финансовое управление и управленческий учет

управление информационными технологиями

**Стратегическое управление и операционная эффективность**

Сегодня, чтобы быть успешным и привлекательным для инвесторов, все чаще приходится анализировать и совершенствовать деятельность компании с более фундаментальных позиций. Как правило, это означает существенное повышение значимости стратегического управления, вопросов определения оптимальной структуры и модели управления холдинговых структур и отдельных бизнесов, вопросов управления эффективностью (включая управление затратами), а также различных видов сорсинга. Кроме этого, существенную роль начинает играть способность компаний реализовывать свою стратегию и выбранную модель управления. Это требует наличия совершенных процессов стратегического планирования, системы ключевых показателей эффективности и других инструментов подчинения всей деятельности компании выбранному направлению развития.

Здесь необходимо отметить, что воспользоваться услугами бизнес-консультантов в указанных областях раньше могли себе позволить только достаточно крупные бизнесы - в силу своей корпоративной зрелости, финансовых возможностей и ограниченного числа компаний-консультантов, диктующих достаточно высокий уровень стоимости таких услуг. В настоящее время изменились возможности как самих компании-заказчиков, так и консультантов. С одной стороны, компании средней и выше средней величины начинают видеть необходимость концентрации усилий на указанных областях. С другой стороны, растет предложение в этой области со стороны бизнес-консультантов.

**Корпоративное управление, управление рисками**

Российские компании все чаще рассматривают возможности по слиянию с иностранными. Что диктует потребности российских компаний по совершенствованию корпоративного управления, которые чаще всего реализуются с привлечением консультантов. Услуги консультантов в таких случаях охватывают широкий спектр вопросов, включая оценку корпоративной зрелости компаний и определение путей ее повышения, внедрение институтов управления рисками в масштабах всей компании, создание инструментов независимого надзора за качеством управления в компании (в том числе аудиторские комитеты, независимые директора), налоговые и юридические аспекты выхода на биржу или совершения сделки.

**Финансовое управление и управленческий учет**

В условиях динамично развивающегося рынка, когда принятие ключевых управленческих решений не терпит отлагательств и требует достоверных исходных данных, роль финансовой и учетной функции становится стратегической. Все меньше компаний готовы ждать по несколько месяцев, пока произойдет подготовка финансовой отчетности за период, в результате получая устаревшие данные, которые зачастую расходятся с данными управленческого учета. Поэтому в настоящее время услуги бизнес-консультантов по ускорению процессов подготовки отчетности и совершенствованию управленческого учета являются очень востребованными. Кроме этого, большим спросом пользуются услуги по комплексному совершенствованию финансовой функции в целом (включая организацию и все процессы финансового управления). Такие услуги позволяют помимо совершенствования методологии и процессов подготовки отчетности и учета внести существенный вклад в решение таких задач, как управление издержками, реализация системы ключевых показателей эффективности, и т.д.

**Управление информационными технологиями**

Тенденцией последних лет является переосмысление функции управления ИТ в масштабах компании с точки зрения полной ориентации ИТ на поддержку всего бизнеса компании. Это отражается во все более широком внедрении института CIO, что исключает подчинение ИТ одной из функций бизнеса в ущерб остальным, а также в тенденции смены заказчика проектов по ИТ-стратегии с директора по ИТ на руководителя компании, что обеспечивает ориентацию ИТ-стратегии не на нужды службы ИТ, а на нужды бизнеса в целом. С ростом важности стратегического управления в целом, потребности компаний в квалифицированном и беспристрастном определении ИТ-стратегии также растут, что вызывает повышение спроса на соответствующие услуги консультантов. Таким образом, все более растущей областью сотрудничества консультантов с бизнесом становится поддержка в гармонизации информационных систем и совершенствовании управления и мониторинга эффективности внедрений с целью обеспечения максимальных выгод для бизнеса.

Еще одной существенной тенденцией в области управления ИТ является появление новых задач со стороны государственных и общественных институтов, многие из которых определяются идущей в настоящий момент административной реформой. Эти задачи относятся к внедрению современных информационных технологий для поддержки процессов взаимодействия государственных органов с гражданами. Учитывая огромный опыт, накопленный международными консультантами в этой области в других странах, существует достаточно большой потенциал со стороны консалтинга для оказания поддержки российским государственным и общественным институтам в реализации указанных задач.

**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:

1) поиск источников финансовых ресурсов;

2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;

3) 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 и т.д.

По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг по менеджменту. Финансовая экспертиза, например, 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.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований. Первый — **расширение фирмы**, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т.п. В каждой из этих областей консультант оценивает требуемые для этого меры и затраты, которые они влекут за собой, т. е. определяет, оправдывает ли прибыль капиталовложения. Второй — **управление капиталом**. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения венчурного или заемного капитала и стоимость различных источников финансирования, как на короткий, так и на длительный срок. Третий — **система управленческого (бухгалтерского) учета**, в том числе ее разработка и совершенствование. В настоящее время одной из самых актуальных тем в теории и практике управления является управленческий учет. Это направление финансового консалтинга пришло на российские предприятия из США. Прежде чем начать разрабатывать систему управленческого (бухгалтерского) учета, консультант должен понять, какой вид помощи ждут от него управляющие, с какой целью создается эта система, и знать, кто будет получать информацию, и как она будет использоваться.

Практика в управленческом учете базируется не на введение счетов, а на регистрации первичных документов в специально организованных для этого базах данных. Введение же счетов необходимо рассматривать как метод вторичного учета, ориентированный на предоставление, прежде всего, внешней отчетности. Иными словами, отчетность, отображенная в бухгалтерском учете, может не являться достоверной и информативной для собственника (если прошла хоть одна операция в наличной форме).

Значение управленческого учета нельзя недооценивать, так как он призван прежде всего отражать реальную обстановку в компании. В крупных бизнес структурах данный вопрос остается одним из самых актуальных. Так как принятие неверного управленческого решения может привести к краху компании, если не сразу, то через какое-то время. Вместе с тем, сам процесс "разрушение" бизнеса будет проходить незаметно для собственника. Что делает постановку управленческого учета одним из самых важных инновационных решений в компании.

**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**.

Существует несколько направлений (практик) кадрового консалтинга, которые ориентированы на решения определенных задач.

1. Рекрутмент - поиск и подбор персонала.
2. Обучение и развитие персонала. Данная практика подразумевает разработку, адаптацию и проведение корпоративных тренингов и других обучающих программ в корпоративном формате, бизнес-коучинг и поддержка внедрения новых систем управления.
3. Корпоративный университет - аудит, разработка концепции, внедрение и поддержка внутрикорпоративных систем обучения.
4. Управление эффективностью персонала - аудит, разработка и внедрение комплексных систем управления эффективностью персонала и их элементов, таких как:
5. стандартов управления эффективностью (ключевые показатели эффективности - KPI, цели)
6. инструментов оценки достижений (аттестация)
7. правил расчета результативности деятельности персонала
8. связи оценки эффективности сотрудника с материальной и нематериальной мотивацией.
9. Компенсации и льготы – аудит, разработка и внедрение компенсационной политики компании и ее элементов:
10. правил начисления базовой части вознаграждения в соответствии с ценностью позиции и степенью соответствия конкретного человека требованиям позиции
11. правил расчета переменной части вознаграждения в соответствии с результатами деятельности сотрудника (достижение KPI, целей)
12. правил формирования соцпакета с учетом специфики рынка труда
13. Оценка персонала - разработка критериев оценки персонала (компетенции) и оценка персонала при найме, ротации, при зачислении в кадровый резерв, регулярная оценка. Индивидуальная оценка топ-менеджеров.
14. Управление талантами и создание кадрового резерва.
15. Управление корпоративной культурой и внутренние коммуникации.
16. Социальная политика.
17. Внедрение IT-оболочки для HR-систем.
18. Кадровая стратегия и HR-аудит.
19. Аудит удовлетворенности персонала

По словам экспертов, консалтинг в области управления персоналом является одной из самых востребованных услуг на российском рынке. Более того, в будущем спрос на данный вид услуг будет только увеличиваться. Причина – нехватка квалифицированных сотрудников, что естественным образом вызывает спрос на такую услугу как разработка мотиваций сотрудников, в том числе опционных, с целью не потерять старых и привлечь новых.

**5. Консультанты по маркетингу** оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, 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 в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Маркетинг — это та область, в которой фирма осуществляет свои контакты с внешними экономическими объектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание фирмы зависит от того, насколько хорошо ей удается адаптироваться к условиям рынка.

Обычно фирма старается найти новые потенциальные рынки, новую продукцию для существующих потребителей, новых потребителей для реализации имеющейся продукции и изучать деятельность потенциальных конкурентов.

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

**1) управление службой сбыта**. Нужно постоянно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла и интересы потребителей;

**2) реклама.** Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту;

**3) каналы сбыта.** В этом случае обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к предприятиям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При покупке товаров, минуя оптовиков, привлекается большое число торговых агентов, но это ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей оптовой и розничной торговли;

**4) упаковка товаров.** В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры;

**5) оборот товарных запасов.** Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т. д.) требуют разных систем управления запасами.

**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.

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты:

**1) сам продукт.** Действительно, некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить:

из каких частей состоит товар;

можно ли усовершенствовать или стандартизировать его части;

можно ли заменить некоторые компоненты на более дешевые (особенно в химической и косметической промышленности);

можно ли усовершенствовать оборудование, на котором производится товар.

Кроме того, в каждом конкретном случае консультант может усовершенствовать систему контроля качества, установив:

наличие и частоту проведения проверок;

использование методики выборочного контроля;

уровень сознательности работников;

**2) методы и организация производства.** Во-первых, консультант должен исследовать и усовершенствовать схему размещения оборудования, выясняя при этом:

влияют ли на качество организации рабочего места установленные машины и оборудование;

нет ли элементов перегруженности некоторых площадей, в то время как другие кажутся недозагруженными;

соответствующим ли образом используются производственные площади.

Таким образом, он должен собрать информацию о потребностях в площадях для размещения оборудования, складских помещений, незавершенного производства, оценить действительные потребности в площадях и т.п. Во-вторых, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования. В-третьих, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами. В-четвертых, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом;

**3) кадры.** Кадровый вопрос является определяющим в любой операции. Можно выделить две основные области консультирования по вопросам управления производством, которые должны быть рассмотрены в этой связи.

Первая — физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких, как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев.

Вторая область — это мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

Производственный консалтинг - это ряд процедур, направленных на повышение эффективности производства на предприятии за счет средств механизации, автоматизации, проектирования приспособлений, разработки (реинжиниринга) технологии производства и т.д. Производственный консалтинг сочетает в себе обширный список знаний в области экономических, управленческих и социальных вопросов. Он призван оказать руководству предприятия и его менеджерам помощь в реализации таких задач как стимулирование производительности труда, выбор наиболее оптимальной технологии производственного процесса, анализ издержек, оценка выполненных работ и качество производимой продукции, а также ее совершенствование.

**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 — это не просто техник по обслуживанию компьютеров; он 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.

Поэтому консультант должен тщательно изучить характер отношений между информацией и различными видами управленческих действий и попытаться повысить полезность и доступность "информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

Во всех организациях имеется большое разнообразие информационных систем, как формальных, так и неформальных, с различным количеством уровней и степенью эффективности и релевантности. Поэтому консультанту следует:

привести в соответствие существующую систему обеспечения информацией на нужном уровне и в нужной форме;

определить степень совместимости всех систем;

подготовить рекомендации по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т.п.) существующих систем;

выбрать оборудование (аппаратное обеспечение);

разработать системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);

подобрать персонал и запланировать необходимую профессиональную переподготовку кадров.

Если клиент уже располагает компьютерной системой, то консультант поможет определить ее недостатки и установить:

на что рассчитана система;

как задачи системы согласованы с пользователем;

как пользователь участвовал в разработке системы, а затем попытаться установить, что же реально пользователь получил от системы.

Правильное построение процессов управления ИТ дает следующий эффект:

минимизация простоев и сокращение их длительности в критических или нестандартных ситуациях;

сокращение времени, необходимого на внедрение изменений и увеличение вероятности успешных внедрений;

знание реальных возможностей ИТ-инфраструктуры;

сотрудники знают и умеют пользоваться всеми услугами ИТ-службы компании;

гибкость бизнеса за счёт полной поддержки ИТ-службы;

удовлетворенность сотрудников работой ИТ-службы.

**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).

В качестве примера рассмотрим особенности **консультирования для малого бизнеса.** Существуют следующие три фактора, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса:

компания обычно финансируется из личных средств или средств одной семьи;

менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия;

компания действует в географически ограниченном регионе.

В связи с этим консультант по вопросам управления в данной области будет сталкиваться со следующими проблемами:

менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы;

он может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений;

он ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов, так как компания не защищена от экономических спадов;

когда возникнет необходимость важных изменений, менеджер может быть занят текущими оперативными проблемами;

менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть "общую картину" предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Поэтому его цель — находить практическое решение всех видов проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п.

Методы проведения консультаций по малому бизнесу чрезвычайно разнообразны, они включают и помощь в реализации самих рекомендаций, и неформальное обучение.

Помимо определения менеджмент-консалтинга, существует еще 11 видов профессиональных услуг по экономике и управлению, которые включаются в понятие "консалтинг" в широком смысле слова: 1) аудит; 2) бухгалтерское обслуживание; 3) юридические услуги; 4) обеспечение информационными технологиями; 5) инжиниринг; 6) инвестиционное банкирование; 7) рекрутинг; 8) реклама и отношения с общественностью; 9) деловая информация; 10) лоббирование; 11) тренинг.

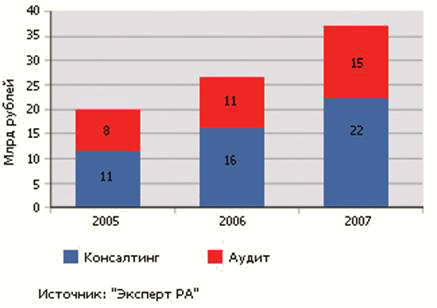
Рассмотрим их подробнее.

**Виды услуг, включающиеся в консалтинг**

**Аудит.** Выступая в качестве аудиторов, специалисты по бухгалтерскому учету проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку (заключение) относительно ее правильности, надежности и соответствия общепринятым стандартам. Аудиторское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. Для своей деятельности аудиторские фирмы обычно получают специальные полномочия (лицензии, сертификаты) от государственных органов, наблюдающих за деятельностью акционерных обществ. Аудит играет существенную роль для таких инструментов инвестиций, как рынки ценных бумаг и фондовые биржи. Его задача — показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

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", "энергоаудит" и т.д.

Согласно исследованию рейтингового агентства "Эксперт РА", совокупная выручка 150 аудиторских компаний вошедших в рейтинг в 2007 году (без компаний «большой четверки») составила 37 млрд. руб., (более 1 млрд. евро) что на 37.4% больше чем в 2006 году.



По мнению экспертов, наиболее высокий спрос на аудит в настоящее время проявляется со стороны инвестиционных и страховых компаний, а также на аудит по МСФО.

**Бухгалтерское обслуживание** — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет. Эта функция может дополняться также консалтинговыми услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Следует отметить, что в некоторых странах аудит и бухгалтерское обслуживание выступают совершенно обособленно: там приняты специальные законодательные акты, запрещающие аудиторам предоставлять своим клиентам любые другие услуги по бухгалтерскому учету, включая консалтинговые.

**Юридические услуги.** Юридические, т.е. 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 юридическим нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую. По определенным вопросам законодательство требует наличия экспертизы независимых юристов в обязательном порядке.

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.). Юристы руководствуются писаными законами — нормативными актами государства, а экономисты и специалисты по управлению — прежде всего законами рынка и человеческого поведения.

Итак, юридическое консультирование направлено на форму, а экономическое — на содержание деловых процессов.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту услуги в области юридического консалтинга не выделены в отдельную группу. Однако, по мнению российских экспертов, спрос на юридические услуги в России сейчас таков, что данный вид консалтинга имеет полное право быть выделенным в отдельное направление.

Как и в любом другом виде консалтинговых услуг, в юридическом существуют свои направления, специализации. Участники рынка выделяют следующие.

**Налоговое право**: консультации по исчислению и уплате налогов, правам и обязанностям налогоплательщиков; налоговый аудит и оптимизация налогообложения; правовая экспертиза действий и нормативных актов налоговых органов; оценка налоговых последствий заключения договоров и предотвращение нежелательных для клиентов налоговых последствий и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Корпоративное право** (в том числе слияния и поглощения – M&A): консультирование по вопросам создания, реорганизации и ликвидации предприятий, построения и оптимизации холдинговых структур, реорганизации органов управления; разработка учредительных документов; сопровождение лицензирования видов деятельности; due dilligence; правовое сопровождение иностранных инвестиций; сопровождение процедуры банкротства; сопровождение подготовки и проведения сделок по слияниям и поглощениям, правовой анализ; консультирование и практика по антимонопольному законодательству и естественным монополиям и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Рынки капитала**: консультирование и правовое сопровождение процедуры выхода на рынки капитала, регистрации ценных бумаг, первичных размещений и сделок с ценными бумагами и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Интеллектуальная собственность**: консультирование по авторским и смежным правам, изобретениям, промышленным образцам и торговым знакам, регистрации, использованию и правовой защите объектов ИС; аудит объектов ИС и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Коммерческое и хозяйственное право**: правовое консультирование и юридическое сопровождение хозяйственной деятельности предприятия; работа с договорами; юридическое сопровождение внешнеторговой деятельности; консультирование в области транспортного, морского и таможенного права, валютного регулирования и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Недвижимость**: сопровождение сделок с землей, зданиями и иными видами недвижимого имущества, в т.ч. приватизации; разрешения для строительства; правовой аудит недвижимости и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**ТЭК и добывающая промышленность**: правовое сопровождение производственной и коммерческой деятельности предприятий топливно-энергетических и добывающих отраслей, проектов разведки и разработки месторождений полезных ископаемых, лицензионных соглашений, оформления прав собственности; консультирование по вопросам СРП (соглашения о разделе продукции) и недропользованию; подготовка соглашений о СП в рамках добычи и недропользования; представление интересов при взаимодействии и спорами с регулирующими органами и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Трудовое право**: консультирование и сопровождение процедур, связанных с трудовыми отношениями и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Банки и финансовые институты**: консультирование и сопровождение процедуры лицензирования; due dilligence; консультирование и контроль за деятельностью финансовых институтов; юридическое сопровождение сделок, связанных с кредитованием и проектным финансированием, страхованием, управлением активами, лизинговых сделок; консультирование по нормам регулирования рынка коллективных инвестиций, сопровождение операций и т.п. Судебные споры по данному направлению.

**Обеспечение информационными технологиями.** Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. В настоящее время такая переработка осуществляется на основе электронно-вычислительных устройств, поэтому речь обычно идет об информационно-компьютерных технологиях: разработке и использовании компьютерных программ, создании баз данных, компьютерных сетей и т.д.

Можно выделить четыре группы субъектов, предоставляющих такие услуги:

1) специальные фирмы по разработке программного обеспечения;

2) менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы, оказывающие услуги по применению новых информационных технологий в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем;

3) фирмы, обслуживающие компьютеры. Их услуги включают проектирование вычислительных систем, программирование, обучение пользователей, управление сетями передачи данных, интеграцию систем и т.д.;

4) производители компьютерного оборудования. Они были вовлечены в деятельность, связанную с информационной технологией, позже всех, но сразу же активно стали действовать в этом направлении, разрабатывая информационные технологии, ориентированные на использование производимого ими оборудования.

Все услуги по информационным технологиям сопровождаются консалтингом по их внедрению и использованию.

**Инжиниринг** — это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы:

1) услуги, связанные с подготовкой производственного процесса;

2) 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 (банкирование)** (посреднические услуги по вложению средств в какое-либо дело). К ним относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний, по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций). Инвестиционные банки осуществляют аккумуляцию денежных средств частных инвесторов путем эмиссии собственных ценных бумаг (обязательств) и вложения этих денежных средств в акции и облигации, т.е. выступают посредниками между выпускающими ценные бумаги фирмами и вкладчиками. Кроме своих основных функций, связанных с размещением ценных бумаг, большинство такого рода фирм предлагает широкий спектр консультативных услуг в области общего и финансового управления (см. раздел 1 и 3 табл.).

**Рекрутинг** — 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.

Рекрутинговая 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.

Рекрутинговые 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 (см. разд. 4 табл.).

**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 и т.д., а также предоставления информации в электронной форме.

На рынке информационных услуг действуют их производители — информационные агентства, центры и фонды социально-экономических исследований, научно-исследовательские организации, средства массовой информации, издательства, библиотеки, рекламно-справочные агентства и консалтинговые фирмы.

Важный аспект информационных услуг — предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

финансовое состояние (данные баланса, отчеты о прибылях и убытках, сопоставление финансовых показателей за последние годы и т.д.);

юридическая форма компании, номер ее налоговой инспекции, банковские реквизиты, юридический и фактический адреса;

структура капитала, виды деятельности, история, данные о руководителях, сведения о филиалах;

практика и сроки исполнения платежей;

судебные решения, случаи залогов имущества и иных финансовых обязательств, а также другая информация уведомительного характера;

положение фирмы в специально разрабатываемом рейтинге, показывающем ее финансовое положение и степень коммерческого риска сотрудничества.

Аналитики информационной фирмы могут также определить уровень риска планируемого кредита и выработать рекомендации по максимальному размеру кредита.

**Лоббирование** — это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От отношений с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более конкретной направленностью. Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы. Если у нас понятие "лоббизм" до сих пор ассоциируется с чем-то противозаконным, считается чуть ли не синонимом коррупции, то в странах с развитой экономикой соответствующие фирмы предоставляют своим клиентам (предприятиям, отраслевым ассоциациям и т.д.) услуги по взаимодействию с государственными органами на профессиональной основе. Это услуги в области подготовки и корректировки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, обоснования положительных решений по тем или иным обращениям бизнесменов к властям. Достоинством услуг специалистов по лоббированию является соблюдение полной легальности и знание методов воздействия на представителей властей. Соответствующие консалтинговые услуги могут быть связаны со всеми услугами, представленными в табл.

**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, и 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 (см. п. 8.01 табл.). 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.

**История консалтинга в России**

Как и любое понятие, относящееся к сфере бизнеса, рынок консалтинговых услуг в России имеет свою специфику. В странах с развитой рыночной экономикой консультационные услуги являются одним из важнейших элементов, поддерживающих на высоком уровне функционирование ее инфраструктуры.

Рынок консалтинговых услуг в России относительно молод. Если сравнивать возраст рынка консалтинговых услуг России с возрастом западного рынка консультационных услуг, можно сказать, что наш находится где-то на середине пути, но уже обладает сформировавшимися взглядами, своими игроками и конкурентной борьбой.

Предпосылки для возникновения консалтинга - наличие рыночной экономики, частного бизнеса и независимых экспертов. Именно поэтому отправной точкой развития рынка консалтинговых услуг в России принято считать начало 90-х годов, как и многое другое, так или иначе связанное с частным бизнесом. Тем не менее, предпосылки были созданы, стал появляться частный бизнес, совершенно разнообразного уровня и направлений. Самыми популярными видами консалтинговых услуг того времени можно назвать налоговый и юридический. Небольшие фирмы, в штате которых могло насчитываться два-три человека, предоставляли консультации в области налогообложения и его оптимизации, регистрацией фирм в зонах с особым льготным налоговым режимом, вексельных схем и пр. Клиентов эти фирмы находили непосредственно рядом с налоговыми инспекциями.

Основным источником кадров для рынка консалтинговых услуг в ту пору стали научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения. Переход на фактическое самообеспечение подтолкнул специалистов покинуть свое место работы и заняться предоставлением частных услуг, которые в большинстве случаев проходили в форме тренингов и семинаров. При этом независимые консультанты, в силу повышения отдачи от своих услуг и в случаях больших и трудоемких проектов, старались поддерживать связь друг с другом. Эти союзы часто выливались в создание совместного бизнеса, который имел явные преимущества перед индивидуальными консультантами в силу более широкого спектра оказываемых услуг.

Несмотря на появление частного бизнеса, который, безусловно, хотел развиваться, и консультантов, способных помочь осуществить это развитие с наименьшими потерями, качественно-высокого спроса на данный вид услуг все же не было. Из основных причин, по которым бизнес не желал обращаться к консультантам, можно обозначить две.

К первой можно отнести отсутствие или недостаток самих консультантов в таких сферах как маркетинг, финансы, менеджмент.

Вторая причина, самая распространенная - искреннее непонимание смысла консультационных услуг. Зачем платить кому-то за то, что знаешь или можешь узнать самостоятельно.

На западе собственник старается вести свой бизнес согласно выработанной стратегии, отклонение от которой нежелательно. В России ведение бизнеса в ту пору можно сравнить с дрейфом в открытом море. Цель ясна - рост, но что нужно делать для этого, кроме как работать еще больше, понимали далеко не все. Иными словами, бизнесмен предпочитал действовать исключительно своим умом, опираясь на внутреннее чутье и интуицию. Такая стратегия, в отсутствие жесткой конкурентной среды, могла и периодически приводила к положительному результату. Общее у двух приведенных в пример причин - отсутствие элементарной культуры ведения бизнеса, принципами которой успешно пользовались в странах с развитой рыночной экономикой.

Однако бизнес в России продолжал эволюционировать, а вместе с ним качественно изменялся и рынок консалтинговых услуг. Он становился более понятным, прозрачным и более профессиональным. Ужесточение конкурентной среды, приход на российский рынок крупных западных игроков и экспансия отечественных компаний на зарубежные рынки подняли российскую экономику и частный бизнес на новый уровень.

Объем рынка консалтинговых услуг в России, по оценкам экспертов, вплотную подошел к отметке в 2 млрд. долл. (в 2006 году объем рынка консалтинговых услуг в России составил $1,65-1,85 млрд., в 2008 году объем рынка консалтинговых услуг в сфере недвижимости составил $40 млн.), при этом темпы его роста за последние годы, даже с учетом некоторого замедления, дают право предполагать, что в ближайшее время эта планка будет без особых усилий преодолена. Конечно, в сравнении с объемами рынка консультационных услуг в США, которые измеряются десятками миллиардов долларов, наш показатель выглядит не так внушительно.

По данным агентства DISCOVERY Research Group, в настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около 3000 игроков, но точное количество "консультантов" посчитать практически невозможно. Дело в том, что деятельность консалтинговой компании никак не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. В результате любая компания может назвать себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Часто слово "консалтинг" используется в названии компании только для придания ему более стильного звучания. Под лицензирование попадают только некоторые направления (виды) консалтинговых услуг, например, аудит. По мнению некоторых экспертов, этот вид лицензий в ближайшем будущем может быть отменен.

Спектр услуг, оказываемых российскими консалтинговыми компаниями, достаточно широк и ничем не отличается от того же американского или европейского набора. Традиционно можно выделить следующие направления консалтинговых услуг: общее управление и администрирование, управление кадрами, оценочная деятельность, финансовый, юридический, налоговый, маркетинговый и IT- консалтинг, а также производственный консалтинг.

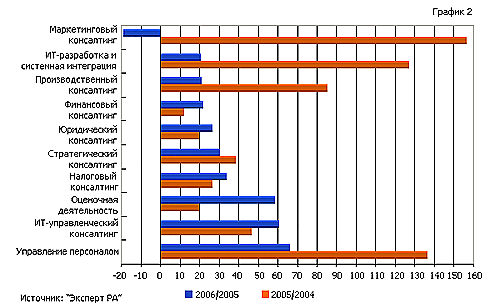
При этом самым быстрорастущим видом консалтинговой деятельности является IT- консалтинг.

За два года доходы компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией, увеличились вдвое. В результате, начиная с 2005 года, доля "айтишников" в общем объеме всего рынка консалтинговых услуг в России превысила 50%.

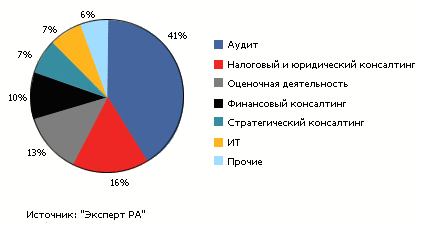
Всего за 2006 год, согласно "ЭКСПЕРТ РА", совокупная выручка 150 крупнейших консалтинговых групп России (без учета компаний "Большой четверки") увеличилась на 39-40%, приблизившись к 50 миллиардам рублей (график №1).



**Темпы роста сектора IT-услуг по разработке и системной интеграции замедлились** (динамика роста рынка консалтинговых услуг за два года, %)



При этом необходимо учитывать доминирующее положение, динамика этого сектора "потянула" вниз показатели всего рынка в целом.



В последнее время все больше экспертов обращают внимание на некоторую переориентацию деятельности консалтинговых компанией на средний и мелкий бизнес. Это вызвано, прежде всего, высокой конкуренцией в сфере консалтинговых услуг. Вырос спрос на консалтинговые услуги и со стороны мелкого и среднего бизнеса.

Наблюдается тенденция и к региональному расширению бизнеса крупных консалтинговых компаний и, что немаловажно - международных. Центрами российского консалтинга продолжают оставаться Москва и Санкт-Петербург.

|  |  |
| --- | --- |
| Место | % |
| Москва | 32.3 |
| Санкт-Петербург | 18.2 |
| Сибирский федеральный округ | 15 |
| Приволжский федеральный округ | 12.6 |
| Центральный федеральный округ (без учета Москвы и Санкт-Петербурга) | 5.9 |
| Уральский федеральный округ | 4.6 |
| Южный федеральный округ | 4.3 |
| Дальневосточный федеральный округ | 4 |
| Северо-западный федеральный округ | 3 |

Однако спрос на консалтинговые услуги в регионах сейчас довольно высокий и продолжает расти. Можно даже отметить некоторую нехватку "местных" специалистов, в результате чего бизнесу, в особенности среднему, приходится прибегать к услугам столичных компаний, что не всегда удобно. При этом и не каждая компания готова отправлять своих специалистов в долгосрочную командировку.

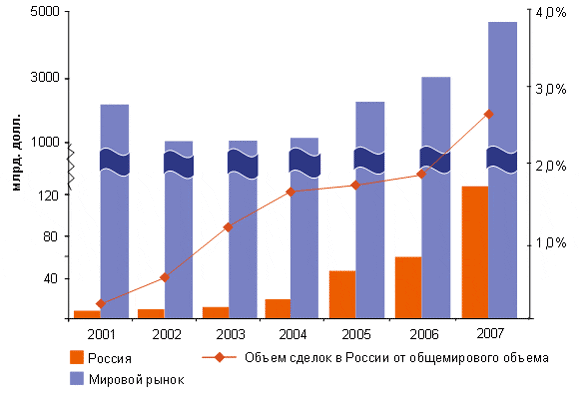
По мнению специалистов, в ближайшее время темп прироста количества консалтинговых компаний по некоторым регионам превысит московский показатель. Необходимо отметить, что данный прогноз сделан с учетом снижения темпа прироста консалтинговых компаний в Москве и Санкт-Петербурге, где помимо высокой конкурентной среды, в последние годы отмечена тенденция вытеснения с рынка мелких игроков более крупными компаниями.

**Консалтинг на рынке слияний и поглощений**

Опыт ведущих компаний на рынке услуг по сопровождению сделок по слияниям и поглощениям показывает, что зарубежные компании продолжают проявлять высокий интерес к российскому рынку. Более того, рост инвестиционной привлекательности России позволяет прогнозировать сохранение интереса иностранных инвесторов к отечественным компаниям.

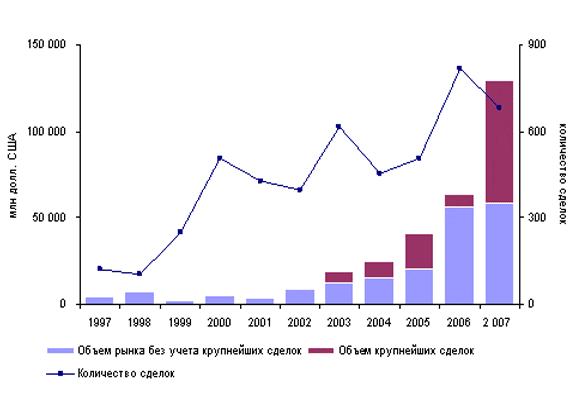
В 2007 году российский рынок сделок по слияниям и поглощениям продолжил демонстрировать тенденцию устойчивого роста (см. График 1). Несмотря на то, что количество сделок несколько снизилось по сравнению с 2006 годом, общий их объем в денежном эквиваленте значительно вырос, в основном, за счет ряда крупных сделок, таких как покупка Норникелем канадской LionOre, приобретение Энинефтегазом газовых активов ЮКОСа (см. График 2.).

**График 1. Российский и мировой рынок слияний и поглощений в 2001-2007гг.**



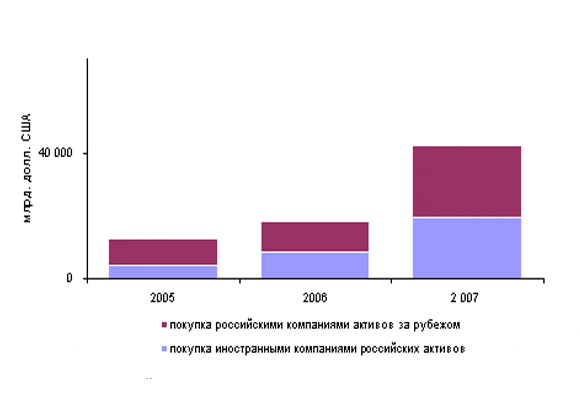
Источник: Dealogic, Thomson Financial

**График 2. Рынок слияний и поглощений в России (1997-2007)**



На российском рынке активность демонстрируют как локальные компании, так и зарубежные. На Графике 3 видно, что объем сделок по слияниям и поглощениям с иностранным участием вырос в 2007 году почти в два раза по сравнению с аналогичным периодом 2006 года.

**График 3. Трансграничные сделки в 2005-2007**



Такой стремительный рост объясняется, в первую очередь, следующими факторами:

1. Тенденцией к консолидации в отдельных отраслях экономики.
2. Возросшим интересом к российскому рынку со стороны иностранных компаний.
3. Концентрацией российских компаний на основных видах деятельности и продажей непрофильных активов.

Основными отраслями, в которых проводились сделки по слияниям и поглощениям, традиционно остаются нефтегазовая и металлургическая.

Работая с российскими компаниями, консультантам необходимо оказывать им содействие на каждом из этапов проведения сделки - от первоначального планирования до завершения; в частности, в сделках по приобретению и продаже бизнеса, слияниях, создании совместных предприятий, партнерств и альянсов, приватизации, разработке стратегии по выходу на новые рынки.

Для того чтобы быть успешной на рынке сделок по слияниям и поглощениям, компании- консультанту нужно иметь значительный опыт в проведении сделок, обширную сеть представительств в России и за рубежом, отраслевой опыт и наличие квалифицированных специалистов. Кроме того, требуется независимость от источника финансирования, из чего следует необходимая беспристрастность при оказании услуг. Для ряда российских компаний также важна возможность получения сопутствующих услуг по предпродажной подготовке их бизнеса у того же консультанта, который будет управлять процессом продажи. Среди таких услуг может быть, налоговое консультирование, трансформация финансовой отчетности, повышение прозрачности бизнеса. Комплексный подход обеспечит не только эффективность самого процесса, но и конфиденциальность факта планируемой сделки и передаваемой информации.

**Список литературы**

http://www.raexpert.ru

http://www.cfin.ru

Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. «Питер Пресс» ООО. 2008, Консалтинг

Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. ИНФРА-М. Изд. дом. ООО, 2009, Учебники фак. гос. упр. МГУ им. М. Ломоносова

http://www.step-by-step.ru

http://bigc.ru

http://www.finauditservice.ru