

**Серия «Учебные издания для бакалавров»**

---

Институт государственного управления,  
права и инновационных технологий

**А. М. Блюмин**

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

*Учебник*

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2013

**УДК 004**  
**ББК 32.97**  
**Б71**

**Автор:**

*А. М. Блюмин* — доктор технических наук, профессор, академик  
Международной академии информатизации.

**Рецензенты:**

*В. Г. Высгуб* — доктор технических наук, профессор;  
*Ю. С. Сербулов* — доктор технических наук, профессор.

**Блюмин А. М.**

**Б71**

**Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: Учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 364 с.**

**ISBN 978-5-394-01897-8**

В учебнике изложены основные понятия и определения консультирования и консультационной услуги. Рассмотрены виды консультирования и приведена классификация консультационных услуг. Даны характеристики консультанта, клиента-заказчика и их отношений.

Рассмотрено применение консультирования в разных сферах человеческой деятельности, особенно по информационным вопросам и в области информационных технологий.

Описаны общие методологические основы построения и принципы проектирования консультационной фирмы. Рассмотрены экономические основы проектирования услуг экспертного, процессного и обучающего консультирования.

Изложены различные аспекты качества консультационных услуг и приведена вновь разработанная методика формализованной оценки их качества. Дана характеристика рынка консультационных услуг, а также методические и практические основы маркетинга на нем.

Для студентов бакалавриата и специалитета, а также для широкого круга специалистов, работающих в области консультирования.

**ISBN 978-5-394-01897-8**

© Блюмин А. М., 2012

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

# Оглавление

---

<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТИЙ:</b>	
<b>“КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ”</b>	
<b>И “КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ” .....</b>	<b>12</b>
1.1. Основные понятия и определения консультирования	
и консультационных услуг .....	12
1.2. Виды консультирования, консультационных услуг	
и их терминологические особенности .....	24
1.3. Классификация консультационных услуг .....	32
1.4. Предыстория развития консультационных услуг .....	41
Вопросы для самоконтроля .....	54
<b>Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНСУЛЬТАНТА,</b>	
<b>КЛИЕНТА-ЗАКАЗЧИКА И ИХ ОТНОШЕНИЙ .....</b>	<b>55</b>
2.1. Отношения консультанта и клиента-заказчика .....	55
2.2. Проблемы клиента, вызывающие потребности в	
консультировании .....	59
2.3. Факторы, влияющие на отношения “клиент—консультант” .....	63
2.4. Принципы деятельности консультантов .....	71
2.5. Факторы, влияющие на отношения “консультант—клиент” .....	77
2.6. Общие требования к профессиональным знаниям,	
практическим навыкам и личностным качествам	
консультанта .....	86
2.7. Этические проблемы консультирования .....	93
Вопросы для самоконтроля .....	99
<b>Глава 3. ПРИМЕНЕНИЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>100</b>
3.1. Применение консультирования в разных сферах	
человеческой деятельности .....	100

3.2. Консультирование по информационным вопросам .....	106
3.3. Консультирование по информационным технологиям .....	115
Вопросы для самоконтроля .....	124

<b>Глава 4. ОБЩИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ .....</b>	<b>126</b>
---	------------

4.1. Системный анализ функциональной деятельности консультационной фирмы .....	126
4.2. Экономико-математическая модель создания и функционирования консультационной фирмы .....	130
4.3. Организационно-правовые формы и структура консультационных организаций .....	141
4.4. Ресурсы и источники финансирования консультационной фирмы .....	158
4.5. Особенности финансирования консультационных служб при различных организационно-правовых формах .....	174
4.6. Правовое и юридическое обеспечение оказания консультационных услуг .....	181
Вопросы для самоконтроля .....	185

<b>Глава 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ЭКСПЕРТНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>188</b>
--	------------

5.1. Методологические принципы оказания платных услуг экспертного консультирования .....	188
5.2. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг экспертного консультирования .....	195
5.3. Методика расчета цены услуг экспертного консультирования .....	198
5.4. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг экспертного консультирования .....	200
Вопросы для самоконтроля .....	203

<b>Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ПРОЦЕССНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>205</b>
---	------------

6.1. Характерные особенности проектно-инновационной консультационной деятельности .....	205
--	-----



6.2. Организация проектно-инновационной консультационной деятельности .....	209
6.3. Методологические принципы оказания платных услуг процессного консультирования .....	231
6.4. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг процессного консультирования .....	238
6.5. Методика расчета цены услуг процессного консультирования .....	239
6.6. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг процессного консультирования .....	243
Вопросы для самоконтроля .....	246
<b>Глава 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ОБУЧАЮЩЕГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>248</b>
7.1. Методологические принципы оказания платных услуг обучающего консультирования .....	248
7.2. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг обучающего консультирования .....	254
7.3. Методика расчета цены услуг обучающего консультирования .....	256
7.4. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг обучающего консультирования .....	260
Вопросы для самоконтроля .....	264
<b>Глава 8. КАЧЕСТВО КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ И ЕГО ОЦЕНКА .....</b>	<b>266</b>
8.1. Характеристики качества консультационных услуг .....	266
8.2. Проблема оценки качества консультационных услуг .....	275
8.3. Методика формализованной оценки качества консультационных услуг .....	286
8.4. Реализация методики формализованной оценки качества консультационных услуг .....	294
8.5. Управление качеством консультационных услуг .....	298
Вопросы для самоконтроля .....	309
<b>Глава 9. РЫНОК КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ .....</b>	<b>311</b>
9.1. Характеристика рынка консультационных услуг .....	311
9.2. Организация маркетинга консультационных услуг .....	319

9.3. Методические основы анализа спроса на консультационные услуги и оценки платежеспособного уровня потребителей .....	327
9.4. Методические основы формирования предложений по оказанию консультационных услуг .....	335
9.5. Разработка методики анализа спроса на консультационные услуги в сфере АПК и оценки платежеспособного уровня их потребителей .....	340
Вопросы для самоконтроля .....	358
<b>Литература</b> .....	360

## ВВЕДЕНИЕ

---

Проблема консультирования в нашей стране достаточно новая. При плановой экономике в Советском Союзе института консультирования в промышленности и сельском хозяйстве не требовалось, так как абсолютно все организации, институты, предприятия и хозяйства были полностью укомплектованы штатом специалистов, исполняющих все необходимые для данного института, предприятия или хозяйства функции. Государство же следило за численностью всех работников-специалистов, готовило их на разных ступенях образования и формировало штат организаций.

При появлении каких-либо проблемных ситуаций на месте их пытались разрешить собственными силами или привлеченными силами Министерства, Главка или другой организации.

Каждая отрасль народного хозяйства имела пирамидальную структуру управления, на вершине которой стояло отраслевое министерство. С информационной точки зрения центральной организацией отрасли было ведомство отраслевой научно-технической и экономической информации, называемое чаще всего Всесоюзным научно-исследовательским институтом технической информации или Всесоюзным научно-исследовательским институтом технико-экономической информации. В задачи последнего входили: сбор отечественной и зарубежной информации о новых научно-технических разработках в данной отрасли, информации о передовом опыте, событиях, происходящих в отрасли, планах, выставках, конференциях и т. п. Эта обширная информация тщательно обрабатывалась и спускалась вниз по управленческой пирамиде до предприятий и хозяйств в виде книг, журналов, брошюр (например, экспресс-информа-

ция), информационных листов и других материалов, издаваемых на регулярной периодической основе или в разовом порядке. Такая информационная система показала себя весьма мощной и была по существу лучшей в мире. Причем предоставляемые услуги этой системой были практически бесплатны для всех предприятий и хозяйств страны.

Однако такая прекрасно работающая система (в смысле переработки информации) была абсолютно неэффективна в прагматическом аспекте. Руководители на местах не могли использовать доставленную информацию по назначению, так как были скованы плановыми обязательствами, которые устанавливали в вышестоящих организациях. Все изменения на предприятии или в хозяйстве должны были согласовываться в этих организациях, министерстве или в Госплане. Поэтому руководству было значительно проще выполнять план на устаревшем оборудовании и в существующих условиях, чем заниматься внедрением новых прогрессивных разработок, что требовало зачастую долгой бюрократической волокиты. Это привело к резкому отставанию отечественного производства от зарубежного.

С переходом отечественного хозяйства к рынку предприятия и хозяйства стали самостоятельными, а государственная отраслевая информационная система по существу прекратила свое существование. Руководители предприятий и хозяйств оказались в рыночной системе без должной информационной поддержки, без современных знаний по вопросам организации и введения бизнеса, реорганизации своего производства, технического и технологического оснащения. Именно в такой ситуации на помощь могут прийти консультанты.

В рыночной экономике консультирование является важнейшим элементом всей инфраструктуры. Дело в том, что все предприятия и хозяйства свободны в своей деятельности, в том числе и в кадровой политике, никому не подчиняются и заинтересованы в максимальной эффективности.

Эффективность промышленного и особенно сельскохозяйственного производства в современных условиях в значитель-

ной степени зависит от информационного обеспечения качества функционирования в рыночной среде. Поэтому когда возникает острая потребность в каких-либо знаниях, которых нет или недостаточно у специалистов данного предприятия, то для получения этих знаний приглашается внешний специалист — консультант или фирма, так называемая консультационная (консалтинговая), на время передачи этих знаний или их реализации.

Например, фермерское хозяйство с целью получения максимальной прибыли содержит только специалистов для ведения основной профилирующей деятельности. Экономистов, плановиков, бухгалтеров и прочих специалистов зачастую нет. Но к своей деятельности фермеры привлекают внешних специалистов как консультантов, чтобы решить какие-то проблемы. Также это происходит по сложным вопросам ведения хозяйства — по вопросам выращивания новых видов сельскохозяйственных культур, по вопросам земледелия, защиты от болезней, генетики животных, реконструкции хозяйства, по вопросам рыночных отношений и др. Как правило, фермеры сталкиваются с очень большим кругом вопросов, ответы на которые могут дать только опытные консультанты.

То же самое происходит с малыми предприятиями в сельском хозяйстве, перерабатывающей промышленности и в других видах производства.

Большие и крупные предприятия, имея в своем составе специалистов для решения всех производственных задач, сталкиваются с подобными проблемами. И тогда каждое предприятие решает для себя — что выгоднее, иметь собственного специалиста или обращаться к внешнему консультанту. Если это происходит достаточно часто, то, видимо, разумнее иметь собственного специалиста, если нет — то внешнего консультанта.

Консультирование в рыночной экономике и жизни представляет собой по существу приток дополнительных знаний с помощью консультанта и придает поступательное движение экономическому развитию, подобно смазке в двигателе, кото-

рая обеспечивает бесперебойную работу движущихся частей в механизме. Рациональная организация консультационных услуг позволяет рассматривать ее в качестве важной (а иногда и решающей) статьи дохода современных предприятий. Например, по данным американских специалистов, каждый вложенный в развитие услуг доллар дает вдвое больше прибыли, чем вложенный в производство обслуживаемой техники.

Ранее в частной жизни граждане пользовались услугами государственной сети медицинских консультаций по женским вопросам, так называемых “Женских консультаций”. Менее развитой была сеть консультаций по юридическим вопросам. Были достаточно редкие, да и то в больших городах, консультации по психологическим вопросам, в некоторых случаях создавались отдельные, смотревшиеся как экзотические консультации по семейным отношениям, так называемые консультации “Семья и брак”.

Ныне сети консультационных услуг для населения чрезвычайно распространены по различным жизненным проблемам, как медицинского и психологического характера, так и правового и юридического характера, вопросам недвижимости и движимости, семьи и брака, детства и старости, вопросам трудоустройства и т. п.

Надо отметить, что все консультации были государственными, но консультантов практически никто не готовил, а профессии консультант просто не существовало. Ими становились специалисты случайным образом.

Учитывая потребности современного общества в России, в настоящее время профессиональных консультантов готовят многие образовательные учреждения, в том числе вузы, в которых открылись специальные кафедры, курсы по подготовке и переквалификации консультантов, проводятся семинары и совещания по применению и развитию методов консультирования.

Выпускается достаточно большое количество книг, учебников и пособий, в том числе и переводных, посвященных теории

и практике консультирования. Однако четкости понятий и единства изложения материалов в них недостаточно. В этой литературе приводится чрезвычайно много разнообразных понятий: “консалтинг”, “ИТ-консалтинг”, “управленческий консалтинг”, “консалтинговые фирмы”, “консалтинговый менеджмент” или “менеджмент-консалтинг”, “консультирование”, “управленческое консультирование”, “сельскохозяйственное консультирование” и т. п. Это мешает ясному пониманию процессов, связанных с консультированием.

В данном учебнике наряду с авторскими использованы материалы М. Кубры, Г. А. Васильева, Е. М. Деевой, Т. Н. Ананьевой, А. И. Ткалича и других с целью систематизации и упорядочивания терминов таким образом, чтобы установить более четкие понятия в теории и практике консультирования и более понятно разъяснить разнообразные методы и процессы консультирования.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- *получить представление* об истории развития консультирования, его значении в современном обществе и современной экономике, о целях и задачах оказания консультационных услуг, а также о методах и процессах консультирования;

- *узнать* об основах и принципах консультирования, основах взаимоотношений, возникающих между консультантом и клиентом, методике консультирования, факторах, влияющих на результативность консультирования, характеристиках качества консультационных услуг, о рыночных отношениях в этой сфере;

- *научиться* применять на практике знания, находить контакт с клиентами, определять и решать проблемы клиента, анализировать проблемы организации, обучать, передавать знания, побуждать работников к творческой деятельности, формировать и развивать эффективные рабочие группы, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации, непрерывно пополнять и обновлять знания.

# **Глава 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТИЙ: “КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ” И “КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ”**

---

## **1.1. Основные понятия и определения консультирования и консультационных услуг**

Консультация (лат. *consultatio* — совещание) — совет, даваемый специалистом (Советский энциклопедический словарь, 1989). Отсюда консультация, или *consultation* (англ.), — некоторый информационный продукт, получаемый в результате некоего процесса, который называется консультированием. От того же термина произошло английское понятие “*consult*” — советоваться, консультироваться. Консультация также обозначает место, где происходит консультирование, например юридическая консультация, женская консультация и т. п.

Понятие “консалтинг” (англ. *consulting*) — буквально консультирование, консультирующий — произошло также от термина “*consultatio*” — совещание.

Таким образом, понятия “консультирование” и “консалтинг” идентичны, а слово “консалтинг” пришло к нам в 90-е гг. прошлого века из-за границы во время перехода страны на рыночные механизмы экономики, кстати, вместе с другими понятиями, например “менеджмент” (управление, заведование, правление, дирекция, администрация). В это время в отечественной литературе начинается применение этих понятий в разных вариациях без понимания сущности предмета.



Так, определение “Консультация — услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере исследования и разрешения проблем заинтересованной организации”, по сути, неверное, так как консультация является не услугой, а результатом выполнения консультационной услуги, т. е. информационным продуктом. *Услугой* в данном случае будет действие — процесс консультирования.

*Напоминание:*

**Услуга** — действие, совершенное одним лицом (физическим или юридическим) в интересах другого лица, или деятельность (Википедия).

Понятию “услуга” можно дать следующие характеристики:

- а) результат деятельности или процессов;
- б) конкретный результат материального или духовного производства, обладающий качествами, характеризующими его целевое назначение, и свойствами, ради которых он приобретает и потребляется;
- в) комплекс осязаемых и неосязаемых свойств (характеристик, функций, выгод и использований), предназначенных для удовлетворения нужд покупателей.

Уточним понятие “консультационная услуга”, под которым следует понимать вид товара (обладающий качествами, характеризующими его целевое назначение, и свойствами, ради которых он приобретает и потребляется), созданный в результате целесообразной деятельности, цель приобретения которого выражается полезным эффектом, удовлетворяющим потребности в информации.

В настоящее время многие авторы используют понятие “информационное консультирование”, или “информационный консалтинг”, даже в названия учебных дисциплин вставляются эти термины, хотя, по существу, это не совсем правильные выражения. Любое консультирование является информационным, так как при его осуществлении передается информация (некие

знания), и практически неинформационного консультирования или неинформационного консалтинга просто не существует. То же можно сказать и об информационном менеджменте. Если необходимо подчеркнуть направление консультирования, например информационное, то лучше было говорить о консультировании в информационной области.

Некоторые авторы представляют принципиальную разницу между консультированием и консалтингом. Так, по их мнению, консультирование — это обучение и помощь советами, а консалтинг — помощь в решении проблем заказчика. То есть консалтинг выступает как комплексная услуга по проведению диагностики и лечения бизнеса. Это надуманное определение, так как в процессе консультирования могут присутствовать элементы в виде рекомендаций и советов, предложенных заказчику, а также элементы в виде комплексных услуг по проведению диагностики и непосредственного вмешательства в суть управления предприятием или хозяйством. К тому же в английском языке нет русского понятия “консультирование”, а следовательно, там не может быть такого разделения понятий.

Таким образом, для более четкого понимания существа проблемы и введения единообразия имеет смысл в отечественной литературе по теории и практике консультирования остановиться только на понятии **“консультирование”** и не использовать понятие “консалтинг”. В дальнейшем в данном учебнике будет использоваться только понятие “консультирование”.

Учитывая, что многие реально существующие фирмы имеют в своем названии прилагательное “консалтинговые”, будем считать, что в их деятельность входит оказание услуг по широкому спектру консультирования.

В связи с вышесказанным отсутствует однозначное определение понятия “консультирование”. Дадим несколько определений из справочной, специальной и учебной литературы этому понятию, которые с различных позиций характеризуют деятельность по консультированию и раскрывают сущность этого процесса.

Консультирование — деятельность специальных компаний по консультированию производителей, продавцов, покупателей в области экспертной, технической и экономической деятельности.

Консультирование — деятельность фирм по оказанию консультационных услуг предприятиям, организациям, физическим лицам по широкому кругу вопросов экономики и права (создание и регистрация фирм, маркетинговые исследования, инновации, инвестиции и др.).

Консультирование — деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей.

Консультирование — консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка.

Консультирование — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом специфики данной отрасли и проблем клиента.

Консультирование — термин, используемый в современной практике для обозначения деятельности, направленной на выявление и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений.

Консультирование — высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализирующимися в определенной области.

Консультирование — разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестрой-

ки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях.

Консультирование — определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения.

Консультирование — эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.

Консультирование — профессиональная помощь руководителям, предпринимателям, специалистам в решении сложных нестандартных проблем.

Консультирование — профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений.

Консультирование — обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.

Консультирование — сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента.

Консультирование — помощь в решении проблем заказчика (клиента) на основе экспертного опыта консультанта. Обычно оно осуществляется с опорой на формализованные модели: схемы бизнес-процессов, модели деятельности организации, взаимодействия менеджеров и т. д.

Консультирование — это деятельность специалиста или целой фирмы, занимающихся стратегическим планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, иногда — проектированием приложений.

В широком понимании консультирование (консалтинг) как социальное и экономическое явление, ставящее своей целью решение разнообразных задач и предоставление интеллектуальной помощи в самых разнообразных сферах жизнедеятельности общества, существует столь же давно, как и само человечество, а родоначальником профессии консультант стал великий Конфуций.

В этом плане глубоко справедливо замечание Питера Блока: “Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением... Большинство штатных работников, в сущности, являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют”.

Обобщая все вышесказанное, сформулируем определение для понятия “консультирование”:

#### **Определение >**

**Консультирование** — это согласованный процесс передачи необходимых и востребованных знаний (информации) в определенной предметной области от консультанта клиенту (физическому или юридическому лицу) с целью решения задач клиента (экономических, финансовых, социальных, юридически-правовых, организационных, производственных, технических, технологических и др.).

**Консультант** — работник, специалист (индивидуально или в коллективе фирмы), осуществляющий процесс консультирования.

Основная цель консультирования заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Консультирование происходит в порядке оказания услуги, а именно информационной услуги, которая определяется: как подготовка, получение и предоставление в распоряжение пользователя некоторого информационного ресурса.

Понятие информационной услуги можно сформулировать следующим образом:

**Определение >**

**Информационная услуга** — удовлетворение со стороны информационной системы, собственника или владельца информационного ресурса заявки пользователя на подготовку и получение в согласованных условиях некоторого информационного ресурса определенной тематической направленности, заданного вида и конечного объема.

Отметим некоторые особенности оказания информационных услуг, которые выражаются в качестве и количестве выполненных работ по информационному обслуживанию, и дадим соответствующие определения:

**Определение >**

**Полная услуга** — удовлетворение со стороны информационной системы, собственника или владельца информационного ресурса всех заявленных характеристик и условий заявки пользователя по запрашиваемому информационному ресурсу.

**Частичная услуга** — удовлетворение со стороны информационной системы, собственника или владельца информационного ресурса только части заявленных характеристик и условий заявки пользователя по запрашиваемому информационному ресурсу.

**Нереализованная услуга** — неудовлетворение со стороны информационной системы, собственника или владельца информационного ресурса ни одной из заявленных характеристик и условий заявки пользователя по запрашиваемому информационному ресурсу.

В виде коммерческой сделки оказание услуг представляет собой действия, производимые исполнителем по распоряжению

заказчика в процессе трудовой деятельности, тоносящейся к сфере услуг.

Существует множество определений консультационных услуг, например:

Консультационные услуги (консалтинговые услуги) — это предпринимательская деятельность в непроизводственной сфере по предоставлению потребителям (клиентам) услуг неовещественного характера в виде советов, рекомендаций и экспертиз в различных сферах деятельности.

Консультационные услуги — это услуги специалиста или группы специалистов в какой-либо области, дающих советы по вопросам своей специальности. Многие компании прибегают к услугам консультативных организаций, привлекают их (для решения конкретной задачи и на определенный срок) на основе примеров договора оказания консультационных услуг, поскольку считают это более результативным и экономически выгодным.

Учитывая вышесказанное, сформулируем более четкое определение для понятия “консультационная услуга”:

#### **Определение >**

**Консультационная услуга** — это удовлетворение со стороны консультанта или консультирующей фирмы заявки клиента (физического или юридического лица) на подготовку и получение в согласованных условиях некоторого информационного ресурса определенной тематической направленности, заданного вида и конечного объема с целью решения задач клиента.

Уникальность консультационных услуг как информационных услуг предопределяет специфику рыночных отношений. Перечень предлагаемого на рынке такого товара определяется объемом, предметной ориентацией в сфере его использования и некоторыми специфическими свойствами консультационных услуг. Среди последних:

1. Свойство неосязаемости — консультационную **услугу** невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т. е. изучить до покупки.

2. Консультационная услуга неотделима от источника — человека, который ее предлагает. Таким образом, консультант является составной частью **консультационной услуги**.

3. Консультационная услуга в полном объеме не может быть подготовлена заранее, а следовательно, не может быть сохранена для последующей реализации.

4. При исполнении консультационной услуги проявляется свойство непостоянства качества обслуживания, которое зависит от квалификации консультанта, опыта работы в данной отрасли знания, взаимоотношений между консультантом и клиентом, методов, используемых консультантом, его компетентности, от физического состояния и других факторов. Качество услуги определяется не в момент производства, а в момент потребления.

5. В консультационной услуге специфически проявляются известные законы повышения потребности, непрерывного роста эффективности, оплаты труда по количеству и качеству. Консультационная услуга — одновременный процесс производства и потребления. Она характеризуется тесным контактом с потребителем, высокой трудоемкостью, которую выполняют как производитель, так и потребитель этой услуги. Для консультационной услуги деятельность оценивается только после ее выполнения.

6. С одной стороны, консультационная услуга — это нематериальное благо, поступающее в личное потребление, предполагающее расширение особых форм богатства населения — образовательного, культурного, духовного потенциалов, здоровья населения. С другой стороны, полезный эффект этой отрасли проявляется в материальном производстве, но через известный промежуток времени и не всегда точно предопределен заранее. В сфере материального производства результатом труда консультанта является предоставление рекомендации на бумажном, электронном и других носителях.

7. Консультирование является специфической отраслью бизнеса. При этом подчеркивается товарно-денежный характер



продаваемых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительную стоимость и стоимость. Объем предоставленных консультационных услуг выражается в количестве времени, затраченного на осуществление процесса консультирования (например, затраченном на обслуживание одного клиента, — консультанто-день, консультанто-час или консультанто-неделя), и зависит от трудности поставленной клиентом задачи и интеллектуальных способностей консультанта и клиента.

8. Продуктом консультирования является особое знание — информация, приобретаемая покупателем. Эта информация весьма сложна и часто принадлежит не к одной предметной области, а к нескольким сразу. Например, смежными с консультированием в области управления являются такие виды услуг: внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, консультирование в проектно-инвестиционной области. Граница между этими областями достаточно размыта, и порой трудно установить, где заканчиваются консультационные услуги в области управления и начинаются, например, образовательные или юридические услуги. Именно в силу такой неопределенности с границами отраслевого консультирования любые данные о численности занятых в нем специалистов, стоимости произведенных услуг и т. д. надо воспринимать с определенной долей условности.

9. Консультационная услуга является товаром, свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми правилами в обществе. В результате этих свойств консультант ссылается на компетентные источники. Например, консультант в области юриспруденции осуществляет согласование и взаимопонимание с клиентом через ссылку на нормативы и законы, устанавливаемые государством, или на диплом о юридическом образовании. В консультационной услуге отражается также разнообразие условий деловой деятельности, с которы-

ми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество концептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом.

10. Особенностью консультационной услуги является то, что консультант создает модель решения задачи клиента и потом продает эту модель в виде товара, передавая его руководству и менеджерам, за что они и получают высокую плату. Таким образом, возникает новый тип рыночной среды, где консультанты и клиенты способны осуществлять полный комплекс операций по продаже и покупке консультационных продуктов, выступающих не в материально-вещественной форме, а в виде образов, в том числе генерируемых самой средой.

11. Еще одна особенность консультационных услуг — высокая плата консультационным компаниям за услуги. Это плата за ускорение научно-технического прогресса, за возможность правильно ориентироваться в усложняющемся мире. Консультационная услуга — средство применения новых управленческих технологий, методов ведения бизнеса, надежный способ быстро освоиться в малознакомых или быстро меняющихся условиях. Сокращение числа проблем на предприятии — нормализация ситуации. И происходит это за счет новых знаний: знания внешней среды рынков, чужого опыта. Именно это знание в практику управления привносят консультанты.

12. Консультирование неотделимо от перманентного обучения. С одной стороны, консультирование — искусство работы с клиентом, искусство увидеть проблему, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, правильно интерпретировать результаты анализа, оставаться независимым экспертом и т. д. С другой стороны, консультирование — это наука, поскольку консультант:

- при определении проблемы опирается на глубокие специальные знания и способность мыслить логично;
- находит нужную информацию, обладая широким кругом знаний системной природы той области, в которой он специализируется;

– умеет правильно интерпретировать результаты анализа, поскольку владеет значительным арсеналом аналитических методов и технологий.

Подготовка такого специалиста (профессионала) в стенах учебного заведения практически невозможна. Профессиональный консультант учится всю жизнь и учится у жизни. Поэтому консультирование является своеобразным ремеслом, и, как и в других видах ремесел, успеха добивается тот, кто более талантлив, образован и у кого больше опыта.

При предоставлении услуги заключается устный или чаще всего письменный договор — соглашение между двумя сторонами — предоставляющей и использующей услугу.

Консультационные услуги, как и всякий товар, производятся для того, чтобы быть проданными. С экономической точки зрения консультирование является процессом выработки интеллектуального продукта, в покупке которого должен быть заинтересован потребитель. Поэтому осознание необходимости привлечения интеллектуального капитала в качестве одного из направлений затрат, заключение договора оказания консультационных услуг требуют определенного уровня цивилизованности экономики.

Консультационные услуги оказываются, как правило, консультантами и консультационными фирмами в устной и письменной форме. В последнее время все большее распространение получает электронная форма предоставления услуг (по интернету, e-mail и т. п.).

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности клиента, анализ инвестиционных проектов, исследования деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т. д.).

2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности клиента, так и рынка в целом.

4. Ревизия деятельности клиента.

5. Участие в деятельности клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т. д.).

## **1.2. Виды консультирования, консультационных услуг и их терминологические особенности**

В настоящее время в наименованиях консультационных услуг присутствует неопределенность, хотя в названии указывается предметная принадлежность услуги, т. е. ее тематическая направленность (например, сельскохозяйственная или управленческая) или методологическая характеристика проведения самой услуги (например, индивидуальная или групповая).

С точки зрения потребления услуги более понятна ее *предметная характеристика*, с точки зрения консультантов — ее *методологическая характеристика*, так как описывает методы и способы их работы.

Для четкости, однозначности и ясности описания консультационных услуг желательно методологическую характеристику использовать в качестве прилагательного к слову консультирование, причем обязательно помещать ее на первом месте, например индивидуальное или групповое консультирование.

Предметную характеристику консультирования целесообразно располагать вслед за словом “консультирование” и выделять фразой: “в области”, если речь идет о предметной области в целом, или “по” и название предметной области или “по вопросам”, если речь идет об отдельных тематических направлениях выбранной области, например консультирование в области сельского хозяйства или консультирование по сельскому хозяйству, или консультирование по вопросам животноводства.

Далее будем рассматривать консультационные услуги с учетом этого замечания.

С точки зрения принадлежности к фирме различают *внешних и внутренних* консультантов.

**Внешние** — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги по выполнению конкретного заказа клиентам на основе соответствующего договора.

**Внутренние** — это штатные работники организаций (специалисты по экономике и управлению), которые составляют аналитическую, “штабную” подсистему управления организации. Они делятся в свою очередь на дженералистов, т. е. экспертов, занимающихся общими проблемами и принципами управления, например информационным сопровождением проектов, и специалистов, решающих конкретные, постоянно возникающие проблемы как в самой организации, так и в регионе или отрасли народного хозяйства, например юрисконсульты, советники и др.

*Внутренние консультанты* могут решать специфические проблемы, обусловленные потребностями организации. Поэтому в некоторых случаях их трудно отнести к консультантам в традиционном понимании этого термина. Так, в компании Mitsubishi, специализирующейся на производстве автомобилей, бытовой техники, банковской деятельности, задача подразделения внутренних консультантов дочерней консультационной фирмы Tokyo Research International состоит в информационном сопровождении сделок материнской компании. Консультанты собирают информацию о состоянии рынка страны, куда осуществляется экспорт, такую, как курс валют, ценовые колебания и др. Кроме того, фирма занимается переводами на иностранные языки технической литературы, осуществляет обучение дилеров, организует стажировки, непосредственно не связанные с функционированием материнской компании, но приносящие доход фирме.

Таким образом, информационно-консультационная фирма Tokyo Research International является интеллектуальным центром Mitsubishi. Своеобразием данной организационной струк-

туры является то, что в службу внутренних консультантов включаются даже переводчики.

Но грань между внутренними консультантами и обычными штатными работниками очень тонка, и порой их сложно назвать консультантами.

На практике применение внутреннего консультирования предоставляет следующие преимущества:

- внутренний консультант хорошо знает свою организацию;
- он знаком со всеми оттенками внутренних дел организации, стилем работы и управления, культуры и политики;
- консультант всегда “под рукой” у руководителя, с ним можно проговорить любую проблему (что способствует ее структуризации), можно получить альтернативную точку зрения;
- имеется возможность быстрого реагирования и ориентирования в любой рабочей ситуации;
- конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации);
- доступность консультанта во многие внутренние подразделения;
- персонал предприятия, руководители любого уровня знают, что их работа контролируется. Следовательно, повышаются их требовательность к собственной работе и производительность труда;
- оплата услуг внутренних консультантов дешевле, чем внешних консультантов (меньше накладные, дорожные и иные расходы), — в некоторых случаях спорное преимущество;
- предприятие может оказать помощь в решении проблем и создании эффективной организации дилерам, поставщикам, партнерам путем предоставления консультационных услуг, бесплатных или возмездных.

Однако применение внутреннего консультирования имеет и отрицательные стороны, такие как:

- рост квалификации внутреннего консультанта, приобретение им разностороннего опыта затормаживаются. С течением

времени он вряд ли будет способен взглянуть на предприятие со стороны;

- внутренним консультантам надо платить постоянную заработную плату;

- необходимо тратить деньги на их обучение;

- консультанты не подвержены внешней критике со стороны;

- ошибки, совершенные внутренними консультантами, редко обнаруживаются;

- внутренние консультанты не имеют постоянно обновляемого опыта в других фирмах и отраслях;

- в работе внутренних консультантов может отсутствовать творческий подход;

- делегирование внутреннему консультанту полномочий, дублирующих управленческие функции, либо признание за ним права решающего мнения “де-факто” может привести к созданию второго центра власти на предприятии.

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесечная и поквартальная выплаты.

*Внешние консультанты* — высококвалифицированные специалисты, профессионалы в области информационной сферы. Они действуют как от своего имени (индивидуальные консультанты), так и от имени консультирующей фирмы.

Далее в тексте термином “консультант” будем называть любую консультационную структуру независимо от того, является она консультирующей фирмой или индивидуальным консультантом. Кроме того, если это не оговорено особо, то речь будет идти преимущественно о внешних консультантах.

Внешние консультанты обладают рядом преимуществ по сравнению с внутренними консультантами. В их числе следующие:

– более широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям) в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления;

– ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций;

– с помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами;

– внешние консультанты, как правило, вооружены методологической базой, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы);

– беспристрастность анализа ситуации вследствие независимости и непредвзятости взглядов, так как консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении, не имеет личных интересов на предприятии;

– внешний консультант должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации;

– обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить);

– возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании (это относится к самому консультанту, и никаким образом не влияет на проблемы клиента).

Вместе с тем внешние консультанты обладают рядом недостатков:

– отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора кон-



сультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов);

- недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время);

- использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации);

- высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации;

- несут бремя стереотипов предыдущих проектов;

- необходимо время на узнавание степени профессионализма и квалифицированности внешних консультантов;

- существует реальная угроза разглашения конфиденциальной информации;

- необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.

Конечно же, бывают исключения из этих правил, и внутренний консультант, особенно на начальном этапе работы в организации, может превосходить внешнего консультанта по всем отмеченным выше характеристикам. На практике необходимо учитывать следующие моменты:

1. При проектном способе консультирования внешний консультант знает, что его работа заканчивается вместе с проектом. Для него не имеет смысла встраивать в организационную структуру предприятия функцию консультирования. Единственной его целью является создание качественного продукта. В отличие от этого для внутреннего консультанта существует необходимость определить и свое место в структуре, поэтому его цель двойная — качественный продукт и удобное собственное положение. Нетрудно предугадать, что в каких-то случаях цели вступают в противоречие. Объективное мнение в некоторой степени девальвируется.

2. Внутренний консультант может предполагать, что слишком частое обращение внимания руководства на недостатки

управления может привести к увольнению или по крайней мере к неповышению зарплаты консультанта. Это стимулирует его к манипулированию информацией. Руководством суждения консультанта также воспринимаются как предвзятые: если привлеченный, внешний консультант рекомендует уволить какого-либо специалиста, его невозможно подозревать в личной заинтересованности; если то же предложение поступает от внутреннего консультанта — руководитель начинает оценивать личные мотивы рекомендации. Независимость суждений также может быть поставлено под сомнение.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консультирование двух видов:

- **нормативное** — консультирование, базирующееся на основе законов, выработанных правил и рекомендаций, стандартов и т. п. (консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту);

- **развивающее** — консультирование, не опирающееся на свод каких-то законов и правил (консультирование по переводу предприятия из текущего состояния в желаемое, по диагностике предприятия, разработке программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизации системы управления, выработки маркетинговой политики и т. д.).

С точки зрения методологии исполнения услуги, которая профессионально ориентирована на самих консультантов, различают *экспертное, процессное и обучающее* консультирование.

При **экспертном консультировании** консультант как узкий специалист самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к обеспечению консультанту доступа к информации, контролю деятельности, оценке результатов, усвоению рекомендаций и принятию соответствующего управленческого решения.

При **процессном консультировании** консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения на всех этапах проекта, активно взаимодействует с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения. При помощи консультанта осуществляются анализ проблем и выработка решений путем абсорбции (сбора) этих внешних и внутренних идей, оценки решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведения их в систему рекомендаций.

При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т. д. Консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия). Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, “штучный” подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия.

При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т. д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике. Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в *обучающем и процессном консультировании*.

Разумеется, в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т. д.

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России пока наибольшее распространение

получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется в первую очередь неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности от итогов консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т. д.

### **1.3. Классификация консультационных услуг**

Современный набор консультационных услуг на Западе сложился в 50–60-х гг. XX в., который называют “золотым веком консультирования”. В соответствии с этим способов классификации консультационных услуг по различным критериям и характерным признакам достаточно много.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют предметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консультационных услуг и другие профессиональные услуги.

Один из первых способов принадлежит У. Стентону, в нем консультационные услуги относятся к категории услуг в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению фундаментального признака классификации консультационных услуг — профессиональные услуги.

Существует классификация Р. Джадда, при которой консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования.

Согласно классификации, предложенной Т. Хиллом в 1978 г., консультационные услуги относятся к услугам с воздействием на людей, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные.

В этом же году исследователь Р. Чейз предложил отнести услуги по степени требуемого контакта.

Д. Томас консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. Ф. Котлер предложил свою классификацию услуг, в основу которой заложены различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного Ф. Котлером, можно включать консультационные услуги в такую группу, как осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг.

Согласно классификации К. Лавлока, можно выделить различие консультационных услуг по базовым характеристикам спроса. В основу матрицы К. Лавлока положен следующий признак классификации: состав объектов — на кого или на что направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги. В квадранте матрицы отражены консультационные услуги, предоставляющие из себя неосязаемые действия, направленные на сознание человека (клиента), такие как радио, телевидение, образование. В этом случае клиент должен присутствовать ментально, но может находиться либо в специальном помещении, где предоставляется услуга, либо в определенном месте, связь с которым осуществляется посредством передаваемых сигналов или с помощью телекоммуникаций.

По классификации американского консультанта J. H. Fuchs, определено 100 областей, входящих в компетенцию консультирования по управлению, которые сгруппированы в десять крупных разделов.

Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими заголовками:

- 1) развитие организации и разработка политики;
- 2) управление производством;
- 3) маркетинг, сбыт и распределение;
- 4) финансы и управление;
- 5) управление персоналом и его отбор;
- 6) экономический анализ;
- 7) управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

Анализ представленных классификаций консультационных услуг не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное и более системное определение.

С учетом последнего замечания наиболее подходящей является классификация, приведенная в Европейском справочнике — указателе консультантов по экономике и управлению (ФЕ-АКО). В данном случае различные консультационные услуги объединены в восемь следующих групп:

*1. Консультирование по общему управлению* применяется в тех случаях, когда требуется помощь в решении проблем, связанных с самим существованием предприятия и перспективами бизнеса. При этом консультанты оценивают состояние дел в организации в целом и внешнюю для нее среду, определяют общие цели и систему ценностей организации, разрабатывают стратегию развития, составляют прогнозы, помогают в организации филиалов и дочерних фирм, дают рекомендации по изменению форм собственности и состава собственников, приоб-

ретению имущества, акций или паев, совершенствованию организационных структур и т. д.

Разделяется по отдельным тематическим направлениям следующим образом:

1.1. Консультирование по вопросам определения эффективности системы управления.

1.2. Консультирование по вопросам оценки бизнеса.

1.3. Консультирование по вопросам управления нововведениями.

1.4. Консультирование по вопросам определения конкурентоспособности и изучения конъюнктуры рынка.

1.5. Консультирование по вопросам диверсификации или становления нового бизнеса.

1.6. Консультирование по вопросам международного управления.

1.7. Консультирование по вопросам оценки управления.

1.8. Консультирование по вопросам слияния и приобретения.

1.9. Консультирование по вопросам организационной структуры и развитию.

1.10. Консультирование по вопросам приватизации.

1.11. Консультирование по вопросам управления проектом.

1.12. Консультирование по вопросам управления качеством.

1.13. Консультирование по вопросам реорганизации инженерных служб.

1.14. Консультирование по вопросам исследования и развития.

1.15. Консультирование по вопросам стратегического планирования.

2. *Консультирование по административному управлению* затрагивает такие вопросы, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т. д. Основная задача — оптимизировать управление организацией. Консультанты выработывают 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.

В этой группе имеются следующие разделы:

2.1. Консультирование по вопросам анализа работы канцелярии.

2.2. Консультирование по вопросам размещения или перемещения отделов.

2.3. Консультирование по вопросам управления офисом.

2.4. Консультирование по вопросам организации и методов управления.

2.5. Консультирование по вопросам регулирования риска.

2.6. Консультирование по вопросам гарантии безопасности.

2.7. Консультирование по вопросам планирования рабочих помещений и их оснащения.

3. *Консультирование по финансовому управлению* связано с оказанием помощи в решении трех основных задач: 1) поиск источников и использование финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Консультанты занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т. д. Тематические разделы при этом:

3.1. Консультирование по вопросам системы учета.

3.2. Консультирование по вопросам оценки капитальных затрат.

3.3. Консультирование по вопросам оборота фирмы.



3.4. Консультирование по вопросам снижения себестоимости.  
3.5. Консультирование по вопросам неплатежеспособности (банкротства).

3.6. Консультирование по вопросам увеличения прибыли.

3.7. Консультирование по вопросам увеличения доходов.

3.8. Консультирование по вопросам налогообложения.

3.9. Консультирование по вопросам финансовых резервов.

4. *Консультирование по управлению кадрами* помогает разрабатывать решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Главная задача консультантов при этом — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации ресурса, как человеческий фактор.

Консультирование осуществляется по следующим направлениям:

4.1. Консультирование по вопросам профессионального движения и сокращения штатов.

4.2. Консультирование по вопросам культуры корпорации.

4.3. Консультирование по вопросам равных возможностей.

4.4. Консультирование по вопросам поиска кадров.

4.5. Консультирование по вопросам отбора кадров.

4.6. Консультирование по вопросам здоровья и безопасности.

4.7. Консультирование по вопросам программы поощрения.

4.8. Консультирование по вопросам внутренних связей.

4.9. Консультирование по вопросам оценки работ.

4.10. Консультирование по вопросам трудовых соглашений и занятости.

4.11. Консультирование по вопросам обучения менеджменту.

4.12. Консультирование по вопросам планирования рабочей силы.

4.13. Консультирование по вопросам мотивации.

4.14. Консультирование по вопросам пенсии.

4.15. Консультирование по вопросам анализа функционирования.

4.16. Консультирование по вопросам психологической оценки.

4.17. Консультирование по вопросам вознаграждения.

4.18. Консультирование по вопросам повышения квалификации работников.

5. *Консультирование по маркетингу* оказывает менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы производимые им товары и услуги были куплены потребителем. Консультанты занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции и т. д. Поскольку в условиях рыночной экономики наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Разделяется на следующие тематические направления:

5.1. Консультирование по вопросам рекламы и содействия сбыту.

5.2. Консультирование по вопросам корпоративного образа и отношений с общественностью.

5.3. Консультирование по вопросам послепродажного обслуживания заказчиков.

5.4. Консультирование по вопросам дизайна.

5.5. Консультирование по вопросам прямого маркетинга.

5.6. Консультирование по вопросам международного маркетинга.

5.7. Консультирование по вопросам исследования рынка.

5.8. Консультирование по вопросам стратегии маркетинга.

5.9. Консультирование по вопросам разработки новой продукции.

5.10. Консультирование по вопросам ценообразования.

5.11. Консультирование по вопросам розничной продажи и дилерства.

*Напоминание:*

**Дилерство** — операции по купле-продаже товара, который производят или реализуют компании-производители, владельцы или дистрибьюторы.

5.12. Консультирование по вопросам управления сбытом.

5.13. Консультирование по вопросам обучения сбыту.

5.14. Консультирование по вопросам социально-экономических исследований и прогнозирования.

6. *Консультирование по организации производства* связано с экономическими, управленческими и инженерными вопросами и позволяет оказывать 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.

Включает следующие тематические разделы:

6.1. Консультирование по вопросам автоматизации.

6.2. Консультирование по вопросам использования оборудования и его технического обслуживания.

6.3. Консультирование по вопросам промышленного *инжиниринга*.

*Напоминание:*

**Инжиниринг** — сфера деятельности по проработке вопросов создания объектов промышленности, инфраструктуры и др., прежде всего в форме предоставления на коммерческой основе различных инженерно-консультационных услуг. К основным видам инжиниринга относятся услуги предпроектного, проектного, послепроектного характера, а также рекомендательные услуги по эксплуатации, управлению, реализации выпускаемой продукции.

6.4. Консультирование по вопросам переработки материалов.  
6.5. Консультирование по вопросам регулирования внутреннего распределения материалов.

6.6. Консультирование по вопросам упаковки.

6.7. Консультирование по вопросам схемы организации работ на предприятии.

6.8. Консультирование по вопросам конструирования и совершенствования продукции.

6.9. Консультирование по вопросам управления производством.

6.10. Консультирование по вопросам планирования и контроля за производством.

6.11. Консультирование по вопросам повышения производительности.

6.12. Консультирование по вопросам закупки.

6.13. Консультирование по вопросам контроля качества.

6.14. Консультирование по вопросам контроля за поставкой узлов и деталей.

*7. Консультирование по информационным технологиям* оказывает помощь в разработке рекомендаций по проектированию и внедрению различных информационных технологий на предприятии: систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методов оценки деятельности предприятия. Направление консультирования содержит семь основных разделов:

7.1. Консультирование по вопросам систем автоматизированного проектирования и автоматизированных систем управления.

7.2. Консультирование по вопросам применения компьютеров в аудите и оценке.

7.3. Консультирование по вопросам электронной издательской деятельности.

7.4. Консультирование по вопросам информационно-поисковых систем.

7.5. Консультирование по вопросам административных информационных систем.

7.6. Консультирование по вопросам проектирования и разработки систем.

7.7. Консультирование по вопросам выбора и установки систем.

8. *Консультирование в виде специализированных услуг* затрагивает вопросы решения специализированных задач, не связанных ни с одним из перечисленных видов услуг. Они отличаются либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, экологии, материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг для малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Имеет в своем составе следующие тематические направления:

8.1. Обучающее консультирование.

8.2. Консультирование по вопросам управления электроэнергетикой.

8.3. Консультирование в инженерной области.

8.4. Консультирование в области экологии.

8.5. Консультирование в информационной области.

8.6. Консультирование в юридической области.

8.7. Консультирование по вопросам управления распределением материалов и материально-техническому снабжению.

8.8. Консультирование в области государственного сектора бизнеса.

8.9. Консультирование по вопросам телекоммуникаций.

## **1.4. Предыстория развития консультационных услуг**

Консультационные услуги присутствовали на протяжении всего развития человечества. В Древнем Египте фараоны

пользовались советами и рекомендациями жрецов, в средние века императоры и короли получали советы от своих приближенных советников. В настоящее время умные и образованные руководители имеют при себе группу советников или экспертов, которые дают профессиональные советы по различным вопросам их деятельности. Речь в данном случае в основном идет о консультациях в области политики и общего управления.

Значительный толчок в своем развитии консультирование получило в ходе промышленной революции (с 60-х гг. XVIII в.), когда появились первые фабрики, а также в ходе связанных с этим явлением институциональных и общественных преобразований. Во второй половине XIX в. возникло движение научного управления. Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижения издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов — экспертами по эффективности.

Одной из первых в мире системой неполитического консультирования явилась система информационно-консультационного обслуживания крестьян России в начале XX в. Организатором такой сельскохозяйственной информационно-консультационной службы явился российский экономист, социолог, социальный антрополог, международно признанный основатель междисциплинарного крестьяноведения А. В. Чаянов.

Задача консультантов по идее Чаянова заключалась не в том, чтобы говорить сельскохозяйственным производителям, что им делать, а в том, чтобы развивать их способность самим принимать решения. Его идеи до сих пор очень ценны, так как в то время консультационная служба в сельском хозяйстве России, может быть, была лучшей в мире. В 1913 г. в России в системе консультирования работали 9000 сотрудников, в то время как в Нидерландах, например, только 35. Страны Европы многое почерпнули из этого опыта.

Сотрудник консультационной службы, как подчеркивал Чаянов, с одной стороны, обучает, а с другой стороны, обеспечивает коммуникацию, помогая сельскохозяйственным производителям получить доступ к соответствующим знаниям и информации, информирует научных исследователей о новых знаниях, необходимых сельскохозяйственным производителям.

В то же время на Западе возникли первые профессиональные фирмы, оказывающие консультационные услуги по различным управленческим проблемам. Появились первые профессиональные консультанты, такие как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние два основали свои консультационные фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз организовал службу деловых исследований “Буз-Аллен энд Хамилтон”.

Возникли консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консультационным фирмам — “МакКинси энд компани” и “А.Т. Карни”.

В 1926 г. в США была организована первая Ассоциация фирм по управленческому консультированию (АСМЕ).

В 1930-х гг. после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США возникло так называемое управленческое консультирование, которое завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственного сектора и военно-промышленного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

Реальное становление отрасли произошло во второй половине 1940-х — 1950-е гг., в связи с чем этот послевоенный период называют “золотыми годами” консультирования.

С тех пор консультирование становится целой отраслью, которая развивается такими интенсивными темпами, что обгоняет многие старые и новые отрасли мировой экономики. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

Большинство консультационных фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Например, фирма “РА” (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963-м — 370, а в 1984 г. — более 1300 консультантов в 22 странах. Появилась концепция реструктуризации, означающая разукрупнение предприятий и их слияние, т. е. образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консультирование получило столь широкое распространение, что в США в 1970-х гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился один консультант. В 80-х гг. появился термин “консультантовооруженность”, который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. человек, в США — 4,5 тыс., в странах Западной Европы — 12,5 тыс., в развивающихся странах — 250–300 человек.

В 1960 г. создана Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO) — European federation of management consultancies associations или ее синоним — Европейская федерация ассоциаций консультантов по организации производства. FEACO объединяет ассоциации консультантов по экономике и управлению 21 европейской страны по принципу: “одна страна — одна ассоциация” и представляет более 3600 консультационных компаний.

С начала 1960-х гг. консультированием в области управления начали заниматься и бухгалтерские фирмы, составившие “Большую восьмерку”: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney;



Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из них объединились, и образовалась “Большая шестерка”: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse.

В 1998 г. намечалось слияние KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Однако произошло слияние только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Следовательно, крупнейшие аудиторско-консультационные фирмы называют теперь “Большой пятеркой”: Arthur Andersen; Price Waterhouse Coopers; Ernst and Young; Deloitte and Touche; KPMG.

В японском опыте консультирования в области управления представляет интерес специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах. Правительство Японии, определяя политику косвенного регулирования народно-хозяйственного комплекса, значительное внимание уделяет консультационной деятельности. В парламенте страны есть особый орган — Палата советников, а в структуре Министерства финансов и МВТП (Министерства внешней торговли и промышленности) действуют бюро, в задачу которых входит консультирование различных отраслей по таким вопросам: динамика спроса, использование мощностей, роль рынка, производительность труда, уровень развития техники и технологии, условия конкуренции. Ничего подобного нет ни в одной западной стране. Кроме того, в Японии активно действуют многочисленные консультационные комитеты. Совершенствование деятельности важных министерств (в том числе Министерства финансов и МВТП) специалисты видят в их трансформации в научный и координационный центр, специализирующийся на внутрипромышленных отношениях, т. е. в источник советов, уважаемых частным сектором.

В качестве способа подготовки специалистов-консультантов высокого класса используется японская практика работы с кадрами, известная как “амакудари” (“спутившийся с небес на

землю”). Ее суть заключается в ротации сотрудников госаппарата на местах в другие правительственные органы и частный сектор. Подобная ротация способствует тому, что государственные служащие, завершая карьеру, переходят работать консультантами или советниками в частные компании.

Если наиболее существенную роль правительство Японии играет в координации управленческих функций приоритетных сфер — в налоговой политике, подготовке кадров, развитии НИР и НИОКР и региональной политике, то координационные же функции выполняются в первую очередь посредством консультирования.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты 231 консультационной фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Конференция открыла новую эру развития консультирования. В последующие годы наблюдался особый рост консультационных услуг во всем мире.

Консультанты объединяются в добровольные бесприбыльные организации (ассоциации, гильдии и т. п.), основанные на членстве и содержащиеся за счет взносов своих участников, а также спонсоров. Основные цели большинства ассоциаций: содействие созданию цивилизованного рынка услуг, создание и распространение стандартов (эталонов) оказываемых услуг, соблюдение норм Закона об авторском праве и смежных правах и т. п.

Традиционные пути достижения поставленных целей:

- создание кодекса профессиональной этики и стандартов работы;
- регулярное повышение квалификации участников ассоциации;
- обеспечение участников профессиональной информацией;

- содействие расширению связей (областных, межрегиональных, международных);
- участие в работе профильных выставок, конференций, “круглых столов” и т. п.

В профессиональном кодексе, который должны подписать все участники той или иной ассоциации, обычно указываются:

- базовые этические принципы;
- профессиональные стандарты работы;
- размеры гонораров;
- процедуры рассмотрения конфликтов как между участниками Ассоциации, так и с клиентами;
- регламент: кто может выступать от лица ассоциации в целом, а кто нет, и т. п.

Пример: в Кодексе FEACO, в частности, указано: “Все члены ассоциаций должны подписаться под кодексом поведения и в своей деятельности должны всячески избегать непрофессионального поведения, а именно:

- рекламировать в вульгарной или коммерческой манере;
- принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг или товаров клиенту;
- начислять вознаграждение за оказанные услуги на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
- разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов...”

Ассоциациями принимается ряд стандартов профессиональной деятельности консультантов, например: стандарт для всех бухгалтеров и аудиторов на Западе, которые должны соблюдать принципы бухгалтерского учета — GAAP (Generally accepted accounting principles), или стандарты аудита — GAAS (Generally accepted auditing standards), помогающие аудиторам в проведении проверок, подсказывающие решения и порядок работы. При их нарушении в случаях несостоятельности аудита суды и другие органы, осуществляющие надзор над

аудиторами, вправе прекратить их деятельность. В большинстве стран в конце XX в. выделялись следующие направления консультирования: корпоративная стратегия и организационное развитие, информационные технологии, управление персоналом.

Что касается стран бывшего социалистического лагеря, то в них консультационная деятельность активно развивалась в 1950-х гг., а затем была практически закрыта. Это объясняется монополизацией производства и исключением конкуренции на внутреннем рынке. Была сформирована широкая сеть научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических служб, которые снижали необходимость привлечения внешних консультантов.

В конце 60-х — начале 70-х гг. прошлого века консультационные фирмы традиционно организовывались на базе университетов или институтов повышения квалификации, затем консультированием по проекту занимались многие хозрасчетные научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации. В конце 70-х гг. начали создаваться специализированные консультационные фирмы в виде малых предприятий. Прежде всего они получили развитие в Венгрии, где уже в начале 1970-х гг. наметилась тенденция к дифференциации организационных структур. Несколько позже такие фирмы начали создаваться в Болгарии, Польше, Чехословакии и СССР. Кроме национальных консультационных фирм создавались совместные предприятия с участием зарубежного капитала. Образовывались также фирмы при общественных организациях — научно-технических обществах, союзах.

В Болгарии проблемы управленческого консультирования начали разрабатываться в середине 60-х гг. В 1968 г. при Центре по совершенствованию руководящих кадров было создано специальное бюро под названием “Изучение и консультации”. Методическую поддержку оказал проект Международной организации труда. Впервые в штатном расписании появились должности консультанта и старшего консультанта. В 1971 г. бюро

вошло в состав Академии общественных наук и социального управления при ЦК Болгарской коммунистической партии.

В 1979 г. в Болгарии утверждено постановление Совета Министров “О принятии Правил привлечения консультантов и внештатных сотрудников в области научно-технического прогресса”. Эти Правила были первым нормативным документом в социалистических странах, регламентирующим консультационную деятельность. Государственные реформы положительно повлияли на развитие консультирования. Расширение самостоятельности экономических субъектов и значительная децентрализация решения социально-экономических вопросов создали условия для возникновения основ консультирования. Причиной этого был переход от командно-административной системы управления к косвенному управлению по законам рыночной экономики.

В Польше с 1982 г. в соответствии с распоряжениями правительства активизировалась консультационная деятельность на местах, появились новые организационные формы консультирования: специализированные государственные фирмы, кооперативные и частные учреждения. В 1982–1987 гг. Институт организации управления и повышения квалификации кадров провел шесть научных семинаров по теме “Организационное консультирование”. В таких семинарах участвовали и обменивались опытом представители науки, хозяйственной практики, государственной администрации, эксперты и руководители фирм, оказывающих консультационные услуги.

В Чехословакии наряду с консультационными группами, входящими в состав исследовательских и других организаций, действовали самостоятельные организации (например, Институт управленческого консультирования при Чешском комитете по научному управлению). В 1975 г. ряд организаций по консультированию были закрыты. Управленческим консультированием и экспертизами в этот период в основном занимались Дома техники (при Чехословацком научно-техническом обществе). В 1982–1985 гг. институт ИНОРГА при сотрудничестве с

рядом передовых научных учреждений ЧССР издал четыре тома КМУ (Каталог методов управления), которые включали шесть ориентированных на пользователя указателей, 400 методов управления, описанных в стандартном виде, в том числе шесть функций управления и 19 групп деятельности.

К середине 1988 г. в Польше насчитывалось около 400 консультационных фирм, половина которых действовала в рамках всепольских научных и профессиональных обществ. В Венгрии регулярно занимались консультированием в области управления около 1000 консультационных фирм, а общая численность консультантов составляла 10 000 человек. В ЧССР консультациями непосредственно пользовались более 50% руководителей. В настоящее время в вышеперечисленных странах консультационная деятельность развернулась в полном объеме, и рынок таких услуг в них можно назвать развитым.

В нашей стране консультационная деятельность, зародившаяся в середине 20-х гг. XX в., оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х гг. прошлого столетия, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Позднее, в период организации крупных предприятий, в эпоху индустриализации и укрепления административно-директивного стиля управления, консультационная деятельность была резко свернута. Многие годы она носила кратковременный, эпизодический характер, усилия консультантов были рассредоточены и базировались преимущественно на личной инициативе.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особое внимание акцентировалось на процессе обмена производственным опытом между странами — членами СЭВ. В Международном научно-исследовательском институте проблем управления

(МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, в том числе руководства научно-техническим развитием и созданием конкурентоспособной продукции, а также управления инновациями.

В СССР был накоплен значительный опыт по консультированию в области управления. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах. В 80-х гг. советские и болгарские специалисты проводили совместные разработки по практическому экспериментированию и внедрению методов диагностического анализа и консультирования в области управления. Накопленное за последние три десятилетия понимание процессов развития профессиональной консультационной деятельности представляет большую теоретическую и практическую ценность. Эти годы оцениваются А. Е. Лузиным и Я. А. Лейманом как период непрерывного развития управленческого консультирования в области управления в стране.

В 1980-х гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в наше время). По содержанию работ они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК), имеющейся в США.

Неразвитость консультационного вида деятельности в нашей стране не позволяет в настоящее время проводить расчеты по “консультантовооруженности”, однако было бы корректней подсчитывать этот показатель через отношение числа консультантов к числу руководителей и специалистов, поскольку последние представляют собой главный объект консультирования.

В России консультирование как вид профессиональной консультационной помощи стал активно развиваться с началом перестройки экономики и переходом на рыночные взаимоотношения в 1990-е гг. Консультационный сервис современных российских предприятий и организаций по различным управлен-

ческим и организационным вопросам занимает в настоящее время одно из важнейших мест в социально-культурной системе страны.

Уже к концу XX в. в России, по оценкам Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), функционировало около 350 консультационных фирм. Реальное число консультантов-одиночек и внутренних консультантов подсчитать практически невозможно.

В годы рыночных реформ (1991–1998 гг.) рост объема коммерческих консультационных услуг в России даже при отрицательном или в лучшем случае нулевом росте экономики в целом составлял ежегодно в среднем 17%, и сейчас российское консультирование продолжает набирать силы, причем не только количественно, но и качественно.

Приоритетными направлениями консультирования в России в начале 1990-х гг. были: консультирование по вопросам управления и развития внешнеэкономических связей, создания совместных предприятий, внедрения информационных систем, проведения исследований рынка, подготовки управляющих работников.

В середине 1990-х гг. в центре внимания отечественных консультантов по праву оставались юридические вопросы, бухгалтерский учет, внешнеэкономическая деятельность, вопросы приватизации, акционирования, аудита, оценки имущества.

В процессе дальнейшего развития налоговой системы РФ государство предприняло попытку создать институт консультирования в области налогов, сформировав в 1999 г. центральную комиссию по налоговому консультированию (ЦКНК) МНС России. Комиссия была создана для обеспечения высокого уровня консультирования в области налогов, а также в целях координации работы системы налоговых органов в области подготовки и аттестации консультантов по вопросам налогообложения, аккредитации налоговых консультационных пунктов, уполномоченных учебных центров, средств массовой информации. В



2002 г. была зарегистрирована Палата налоговых консультантов России (ПНК) в форме некоммерческого партнерства (с 2005 г. — Межрегиональная общественная организация “Палата налоговых консультантов”).

В настоящее время к основным целям деятельности Палаты налоговых консультантов России можно отнести: развитие профессионального консультирования по вопросам налогообложения в России, защита интересов и информационная поддержка налогоплательщиков, подготовка, переподготовка и повышение квалификации профессиональных налоговых консультантов (их в России уже более семи тысяч); объединение налоговых консультантов и организаций, занимающихся консультированием по вопросам налогов.

Только для России приоритетными направлениями консультирования остаются маркетинг и корпоративные коммуникации. В последние годы в число этих направлений для отечественных консультантов включаются: *реинжиниринг*, реструктуризация, подготовка и повышение квалификации менеджеров, консультирование по вопросам слияния и поглощения компаний.

*Напоминание:*

### **Реинжиниринг**

— процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень;

— создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии.

Одна из претензий западных консультантов к российским клиентам состоит в том, что в отличие от неукоснительного выполнения рекомендаций консультантов на Западе в России рекомендации могут быть выполнены “с точностью до наоборот”. И тем не менее доверие клиентов к консультантам постепенно растет, что может означать наступление в недалеком будущем консультационного бума.

В ближайшее время будут усиливаться авторитет и активность крупных консультационных фирм за счет расширения деятельности и роста профессионализма. Российские консультационные организации будут совершенствовать свои технологии и, возможно, интегрироваться в международные консультационные организации. В любом случае следует надеяться, что рынок консультирования в России в ближайшие пять–десять лет вырастет на порядок.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение понятию консультирование.
2. Что такое информационный ресурс?
3. Что такое информационная услуга?
4. Дайте определение понятию консультационная услуга.
5. Что такое предметная и методологическая характеристики консультационной услуги?
6. Чем отличаются внешние и внутренние консультанты, перечислите их достоинства и недостатки.
7. Что такое нормативное и развивающее консультирование?
8. Чем различаются экспертное, процессное и обучающее консультирование?
9. Назовите основные принципы классификации консультационных услуг.
10. Перечислите группы, которые составляют консультационные услуги согласно Европейскому справочнику-указателю консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
11. Перечислите основные этапы истории развития консультационных услуг.
12. Укажите особенности развития консультационных услуг в России.

## **Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНСУЛЬТАНТА, КЛИЕНТА-ЗАКАЗЧИКА И ИХ ОТНОШЕНИЙ**

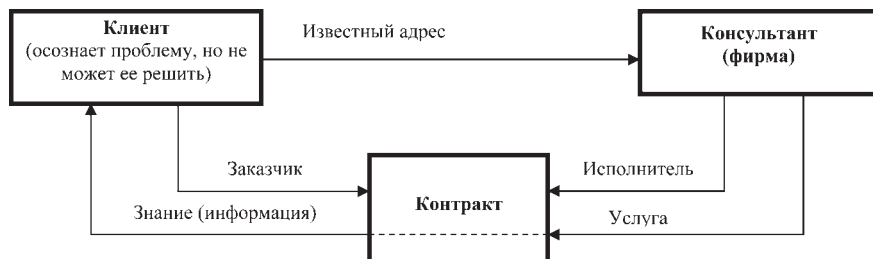
---

### **2.1. Отношения консультанта и клиента-заказчика**

Отношения между консультантом (консультационной фирмой) и клиентом могут иметь свое развитие в одном из нижеприведенных случаев.

1. Клиент (физическое или юридическое лицо) столкнулся с проблемой, которую самостоятельно разрешить не может, и для ее разрешения не хватает собственных знаний, опыта или внутренних ресурсов. Он понимает, что необходима помощь со стороны, и обращается к уже известному консультанту (консультационной фирме), которого он знает по положительному опыту предыдущей с ним работы, либо по чьей-либо рекомендации к консультанту, пользующемуся известностью в сфере деятельности клиента и имеющему хорошую репутацию в деловых кругах. И если консультант готов к сотрудничеству, заключает с ним контракт на выполнение конкретного задания, финансирование которого запланировано. Клиент в таком случае становится заказчиком, а консультант исполнителем. Процесс консультирования проходит в рамках заключенного контракта. Риск невыполнения задания сводится в таком случае к минимуму. Отношения клиента и консультанта показаны на рис. 2.1.

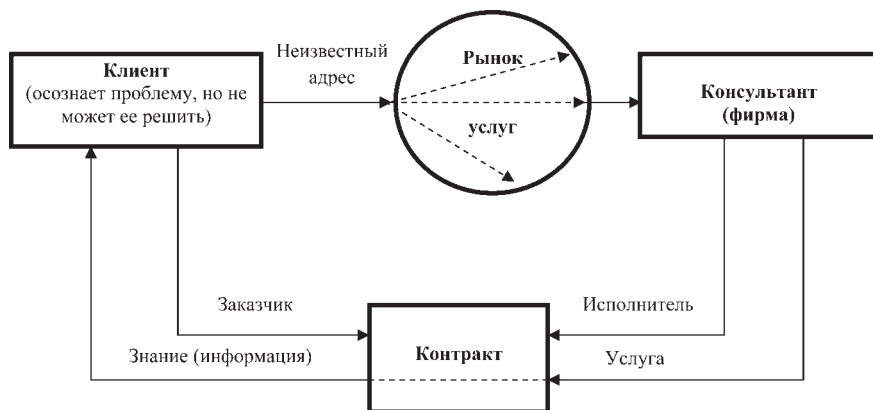
2. Клиент (физическое или юридическое лицо) столкнулся с проблемой, которую самостоятельно разрешить не может, и для ее разрешения не хватает собственных знаний, опыта или внутренних ресурсов. Он понимает, что необходима срочная по-



**Рис. 2.1.** Отношения клиента с известным или рекомендованным консультантом

мощь со стороны, но не знает того, кто ему может помочь. Либо он ничего не знает о существовании института консультантов, либо он слышал об этом от других. Во всяком случае он ищет опытного профессионала, способного помочь ему решить отдельные задачи или проблему в целом. В такой ситуации клиент обращается за информацией на рынок консультационных услуг, где находит консультанта (консультационную фирму), который готов к сотрудничеству и с которым заключает контракт на выполнение конкретного задания. Финансирование в данном случае запланировано. Клиент становится заказчиком, а консультант исполнителем. Процесс консультирования проходит в рамках заключенного контракта. В некотором смысле клиент рискует, так как не знает консультанта, его профессионального опыта и его способности выполнить задание. Риск невыполнения работы в этом случае повышается по сравнению с первым случаем. Отношения клиента и консультанта показаны на рис. 2.2.

3. Консультант (консультационная фирма) в поисках клиента широко рекламирует и предлагает свои услуги: на рынке консультационных услуг, на конференциях, совещаниях, семинарах, собраниях, выставках и т. п., на встречах с представителями различных предприятий (организаций, фирм, хозяйств и т. п.), при личных встречах. Вместе с этим консультант показывает: вероятные пути реконструкции организаций с целью повышения эффективности их деятельности, внедрения научно-



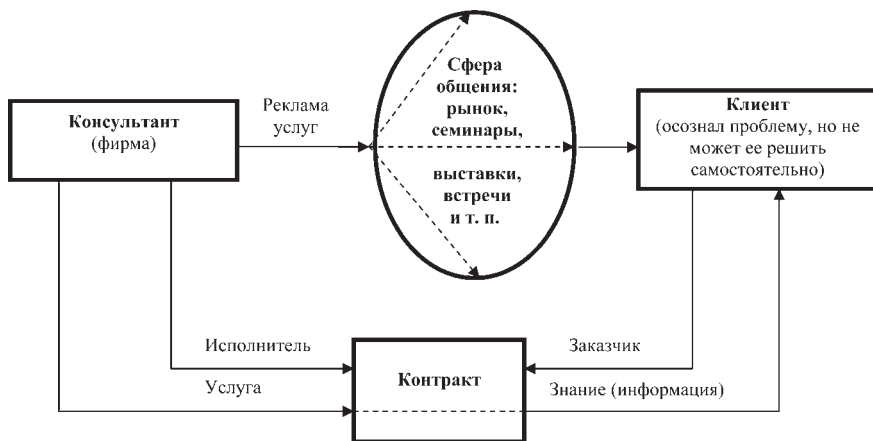
**Рис. 2.2.** Отношения клиента с неизвестным консультантом

технических достижений, возможные “болезни” организаций и методы их возможного лечения, опыт предыдущих консультаций и др. Тем самым консультант дает повод задуматься клиенту о положении дел в его организации и возможном привлечении консультанта для проведения работ по улучшению ее деятельности. Консультант выступает в роли инициатора возможных работ. При нахождении “болезни” в своей организации клиент, возможно, заключит контракт с консультантом, если выполняются следующие условия:

- клиенту понравился консультант своей манерой общения и своими убедительными доводами в пользу улучшения работы организации и повышения эффективности ее деятельности;
- клиент согласен реализовать идеи или только отдельные части идей консультанта по возможному улучшению работы организации;
- клиент готов доверять консультанту в части планируемых работ;
- у клиента имеются свободные средства финансирования на предполагаемый контракт.

Процесс консультирования проходит в рамках заключенного контракта. Риск невыполнения работы в этом случае макси-

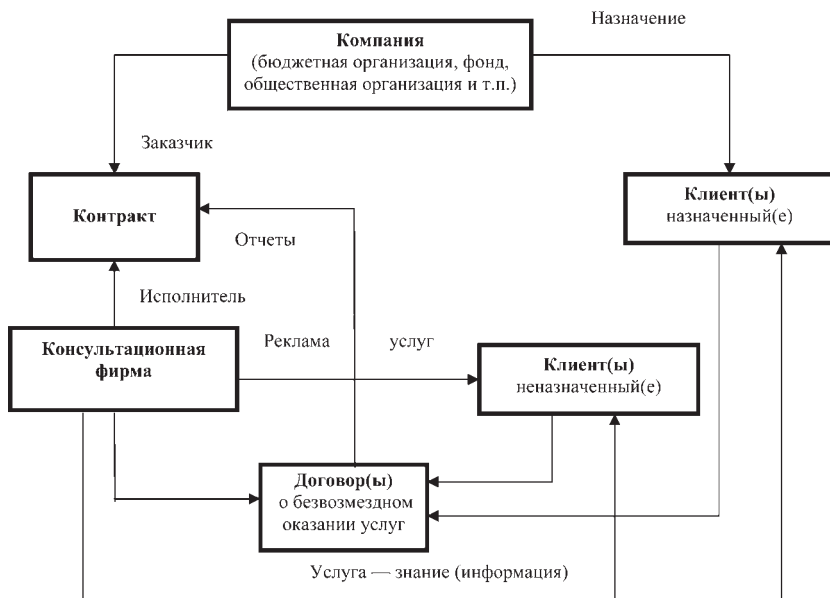
мальный по сравнению с вышеописанными остальными ситуациями. Отношения клиента и консультанта показаны на рис. 2.3.



**Рис. 2.3.** Отношения консультанта с потенциальным клиентом

4. Некоторая компания (бюджетная организация, фонд, общественная организация и т. п.) имеет некоторую утвержденную программу оказания консультационных услуг на определенном отрезке времени определенной части населения или определенной (или неопределенной) части юридических клиентов с обеспечением финансирования работ. Например, государственная программа переквалификации военных, ушедших в отставку, или программа переобучения фермеров. Компания находит для выполнения данной программы соответствующую консультационную фирму и заключает с ней контракт на выполнение работ. Она может обозначить конкретный круг клиентов, которым консультационная фирма должна оказать определенные услуги, а может этого не делать. В последнем случае консультационная фирма сама привлекает клиентов и оказывает им назначенные услуги. Таким образом, компания-инициатор выступает в роли заказчика, а консультационная фирма — в роли исполнителя. Причем последняя заключает с кли-

ентами договор о безвозмездном оказании услуг, которые являются основанием для отчета перед компанией-заказчиком. Отношения в данном случае между компанией, консультационной фирмой и клиентом(ами) показаны на рис. 2.4.



**Рис. 2.4.** Отношения между компанией, заказывающей услуги, консультационной фирмой и клиентом(ами)

Необходимо отметить, что есть ситуации, когда организация-клиент не должна привлекать консультантов к решению своих проблем, а те, в свою очередь, не должны браться за их решение.

## 2.2. Проблемы клиента, вызывающие потребности в консультировании

Консультантов нужно приглашать тогда, когда возникает проблема, которую клиент хочет решить, но не может этого сде-

лать по разным причинам: отсутствие знаний, опыта или внутренних ресурсов. За помощью в консультационную компанию обращаются в различных ситуациях:

- предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы комплексного (системного) характера, связанного с осуществлением радикальных комплексных преобразований: либо в системе управления, либо в принципах построения бизнеса, либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и (или) выгодные направления бизнеса. В этом случае лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы (решение таких проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний);

- на предприятии появилась проблема, могущая при ее решении повлечь серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные, — в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки, поэтому руководству может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы (иногда это является для клиента способом разделить с консультантом ответственность не в части принятия решения, но в части его разработки);

- перед клиентом встала проблема разового (ситуационного) характера, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а требует оперативного решения. Эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов;

- между руководством и собственниками предприятия имеется расхождение во взглядах на управление предприятием или на другие проблемы, связанные с экономической, хозяйственной и прочей его деятельностью, — в этой ситуации консультант является оптимальным независимым арбитром, способным



объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения;

- предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию;

- предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

В общем, причины, побуждающие клиента обратиться за помощью к консультантам, следующие:

- руководитель и его сотрудники не способны решить возникшую проблему;

- нехватка собственных ресурсов (работников, времени, навыков, знаний) для решения возникающих время от времени проблем;

- необходимость в интенсивной помощи на временной основе;

- возникшая проблема решена сотрудниками организации, но руководитель хочет удостовериться в правильности их действий, прибегая к оценке независимыми экспертами;

- руководитель вообще не уверен, что проблема есть, но он обращается к консультанту, чтобы в этом удостовериться и получить независимый взгляд со стороны;

- необходимость в обучении, например, организации технологии управления через консультирование.

Существуют и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Но в любом случае общими критериями являются:

- наличие проблемы;

- недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;

- недостаток специальных знаний или опыта;
- высокая цена вопроса.

Опыт работы Российской ассоциации консультантов по экономике и управлению показывает, что в России за консультационными услугами обращаются, прежде всего, следующие виды организаций:

- молодые, быстро растущие частные предприятия и банки;
- прогрессивно настроенные местные органы власти;
- государственные и бывшие государственные предприятия, находящиеся в кризисной ситуации.

Первые две группы руководствуются при этом золотым правилом менеджмента, сформулированным Томасом Питерсом: “Реформировать нужно то, что работает хорошо, ибо здесь силы могут быть мобилизованы немедленно или по крайней мере быстрее, чем в других сферах”. Что касается третьей группы, то и для нее не все потеряно: при консультировании существуют специальные методы преодоления кризисных ситуаций. В частности, рядом российских консультантов успешно осуществляется разработка программ реформирования и оздоровления предприятий, находящихся в “зоне ближнего банкротства”.

Руководство предприятия вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо учитывать общие преимущества использования консультантов (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

- консультанты, как правило, гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т. д.);
- использование консультантов поднимает престиж предприятия в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что

у предприятия достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;

– поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о способе консультирования вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием.

Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах консультирования и результативности, которой можно добиться с их помощью, а также связанных с этим затратах.

## **2.3. Факторы, влияющие на отношения “клиент—консультант”**

Наиболее критичным и наименее уловимым элементом консультационных услуг являются отношения сторон к самому процессу консультирования, которые зависят от черт характера, ситуации и интерпретации. Поэтому рассмотрим отдельно отношения со стороны клиента к процессу и назовем их отношения “клиент—консультант” и стороны консультанта к про-

цессу консультирования — отношения “консультант—клиент”. Эти отношения подвержены влиянию многих факторов, основные из которых будут рассмотрены ниже.

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом — это обязательное условие. Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

*Правильный подбор консультанта.* Ни один консультант не может знать всего: одни хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное имя не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

Предположим, клиент-заказчик обладает полным списком консультантов и имеет возможность провести переговоры с каждым. Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно следующим этапом выбрать тип консультанта, которому будет поручено задание. Реально выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

У независимого консультанта имеются следующие преимущества:

- наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика;
- относительно низкие гонорары (до 70% от гонораров консультационных агентств);
- возможность работы в штате предприятия;
- несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у консультационного агентства;

– независимый консультант не обязан ограничиваться штатом.

Недостатки:

- его свободное время непредсказуемо;
- часто при консультировании нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство имеет следующие преимущества:

- возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем привлечением нескольких консультантов одновременно;
- возможность предоставления клиенту-заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность).

Недостатки:

- более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль консультационного агентства;
- более стандартизированный подход к проблеме клиента;
- обучение стажеров в процессе консультирования клиента.

Иностранное консультационное агентство обладает рядом преимуществ:

- международный авторитет: членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией;
- максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.

Недостатки:

- еще более высокие гонорары;
- максимальное применение “домашних заготовок”;
- широкое использование стажеров;
- иногда недостаточный учет российской специфики.

В общем случае использование независимых консультантов целесообразно для мелких и средних (до 500 чел. численности) предприятий для задач всех типов, для крупных предпри-

ятий — только для локальных задач. Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий для задач всех типов.

Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Поскольку результат консультирования зависит от сотрудничества клиента-заказчика и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества. Консультант должен быть симпатичен заказчику, вызывать доверие и уметь объясниться на понятном для заказчика языке (с минимальным привлечением специальной терминологии).

Надежный в принципе метод определения квалификации — проверка рекомендаций от бывших заказчиков — малоприменим именно для выбора консультанта. Причины этому следующие:

- разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий. Достижение одинаковой цели, например увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположным способом;

- конфиденциальность. Часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда — суть проекта. Равно как и бывшие заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена.

Если речь идет о консультационной фирме, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте. Не имеет смысла определять квалификацию консультанта по формальным признакам. Сертификат международного образца от солидной иностранной консультационной компании на сегодня может получить любой желающий, заплатив 300 долл. и прослушав девятидневный курс. Членство в ФЕАКО — европейской ассоциации консультантов, возможное через членство в отечественной ассоциации, — стоит примерно столько же, хотя и сопряжено с дополнительными формальностями.

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться в основном на здравый смысл. Предложенные консультантом версии служат для косвенной оценки его квалификации.

Для любой работы по проекту консультант еще до начала работ объявляет ее стоимость. Исключение составляют режим консультирования и иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата. Если задача многоэтапна, и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим — оптимизация оргструктуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих — вилка цен. Предложение консультантом повременной оплаты проекта без установления сроков — свидетельство непрофессионализма.

Наиболее результативным методом выбора может явиться эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы: например, для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление), консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. (К этому времени консультант сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является плюсом.) При неудачном выборе консультанта для “экспериментального” задания негативных последствий для предприятия практически не ощущается: консультант еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока.

Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента. Профессионал моментально распознает подделку, а его отношение к действительным проблемам предприятия девальвируется.

Отметим также некоторые особенности ситуации на предприятии, связанные с решением о привлечении консультанта. При наличии определенных проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (почему, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, в большей степени заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента. (До того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнить.) Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. И по этой же причине делегирование функции выбора консультанта руководителям проблемных областей нецелесообразно.

Если консультационные фирмы еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно, от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не существует и единого справочника консультантов, создающаяся база данных ассоциации консультантов не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (последнее редко). Также используются консультантами письма-предложения, обычно отправляемые руководителям предприятий по факсу. При этом принимаются во внимание следующие факторы.

*Уровень подготовки.* Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки, так же как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготов-



ки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

*Понимание целей и задач.* Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен этого добиться, что вызывает серьезные проблемы во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами и только затем приступать к работе.

*Время.* В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. Обычно экспертное консультирование является наиболее приемлемым, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

*Трудовые ресурсы.* Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на любой случай, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты должны быть дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

*Деньги.* Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на обучение.

*Знания.* Уровень специальных знаний является не менее важным фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания

можно получать путем самообразования, однако степень их закрепления и навыки практического применения будут уже другими. Не случайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, а привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

*Принятие решений.* Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и должен принимать окончательные решения самостоятельно. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по принятию оптимального решения, но ни в коем случае не принимает их.

*Формальные результаты.* Целью консультационного действия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, “фантиков”, которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола, и время от времени его будут доставать оттуда для демонстрации — это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Отношение к консультанту, фирме, услугам долгое время строится как результат многих событий. Первое впечатление усилится благодаря количеству выполненных заданий, хотя клиент может изменить свое восприятие в процессе работы. Клиент почти всегда рассматривает внешнее оформление при составлении мнения о консультанте, фирме и услуге.

Принципы, которыми должны руководствоваться клиенты, выражены М. Кубром. Они получили название “Десять заповедей клиента”:

- Узнайте все о консультировании и консультанте.
- Определите проблему.

- Определите цель.
- Выберите себе подходящего консультанта.
- Разработайте совместную программу действий.
- Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- Следите за ходом выполнения задания.
- Оцените полученные результаты и консультанта.
- Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

## **2.4. Принципы деятельности консультантов**

Консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов.

1. Помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2. Консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Подчеркнем: именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3. Консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консультационной фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

1. Консультант обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т. п.

2. Консультант (консультационная фирма) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

3. Консультационная фирма должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

4. Консультант (консультационная фирма) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.

5. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (консультационная фирма) должен работать со многими клиентами.

6. Консультант (консультационная фирма) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Она включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации.

Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя “улучшение руководства” и “эффективность работы организации” являются относительными понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консультационного проекта.

Консультанты строят свою деятельность на определенных принципах, которые следует учитывать, консультируя организацию:

1) *научность* — недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории консультирования; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

2) *гибкость* — многообразие инструментов консультирования, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консультирования в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

3) *прогрессивность* — означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики консультирования;

4) *преемственность* — постоянно развиваясь и совершенствуясь, консультирование сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

5) *сохранение системы* — воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консультирования не должно нарушать

качественных параметров и режима функционирования организации;

6) *изменение системы* — реализация результатов консультирования в клиентской организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

7) *конкретность* — эффект консультирования обуславливается во многом своевременностью его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, консультирование должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

8) *гласность* — практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах консультирования должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

9) *компетентность* — решения по проведению консультирования клиентской организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;

10) *динамичность* — процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентской организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

11) *научная перспектива* — в процессе консультирования возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории консультирования;

12) *креативность* — для консультирования неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы; консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных

управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

*Напоминание:*

### **Креативность**

— (от лат. *creo* — творить, создавать) — способность творить, способность к творческим актам, которые ведут к новому необычному видению проблемы или ситуации;

— (от англ. *create* — создавать, англ. *creative* — созидательный, творческий) — творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

13) *эффективность* — условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности консультирования, ибо заказчик постоянно держит руку на пульсе и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности консультирования служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

Следует учитывать, что количество перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мало — всего несколько процентов. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку. Принципы деятельности консультантов, которые следует соблюдать при этом, следующие:

1) не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент не появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т. п., — это все часть нормального процесса;

2) если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены;

3) важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать;

4) организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки;

5) каким бы известным ни был консультант (консультационная фирма), и как бы ни нужны были клиенту консультационные услуги, если консультант установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если он назовет слишком большую величину стоимости услуги, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды или выходить за рамки его бюджета, то сделка не состоится. Если же заявленный консультантом гонорар будет слишком низким, то у клиента может сложиться впечатление, что у консультанта не достаточно профессионализма и необходимых знаний, и его не следует привлекать в качестве консультанта и не следует подписывать контракт;

6) необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется не консультантом, а клиентом. Необходимо четко понимать, что продаются не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое — знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается невозполнимый ресурс — собственное время.

В практике консультирования существует правило: в среднем 60% всего рабочего времени консультанта должно быть оплачено. Это составляет 156 дней в год на человека, причем у старшего консультанта ставка гонорара выше.

Процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар, называется коэффициентом использования за плату, или коэффициентом полезного действия (КПД). Если КПД снизится на 10%, то прибыль может сократиться почти на треть. КПД является ключевым фактором, подлежащим контролю любой консультационной фирмы. Доход зависит от КПД и став-



ки гонорара. Когда ставка гонорара устанавливается редко — раз в год или в начале работы над проектом — КПД должен контролироваться ежедневно. Чтобы фирма процветала, консультант вынужден поддерживать свой КПД на достаточно высоком уровне.

## **2.5. Факторы, влияющие на отношения “консультант—клиент”**

Рассмотрим факторы, которые влияют на отношения “консультант—клиент” со стороны консультанта.

*Коммуникация.* Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т. е. говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять его рекомендаций. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются клиент и консультант.

*Объективность.* Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

*Отношения с законом.* Консультант не может и никогда не должен давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является

угрозой его бизнесу и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные — проблемы с законом.

*Участие в конфликтах.* Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы “свалить” других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых интересов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп.

Оособо рассмотрим отношения консультанта с потенциальным клиентом, которые были описаны в параграфе 2.1, случай 3. В данном случае процесс консультирования и соответствующие отношения начинаются с влияния на клиента при покупке консультационной услуги. Успешным результатом таких отношений является принятие клиентом гарантий консультанта в решении проблемы. Успех зависит от способности консультанта разработать обоюдовыгодные отношения, которые базируются на необходимости, понимании и доверии.

*Понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса.* Консультант должен продемонстрировать понимание путем построения связи между потребностями клиента и возможностями фирмы. Консультационные услуги становятся все более неосязаемыми и сложными для понимания клиента даже при поддержке презентационных материалов. Самой большой трудностью в консультационном процессе является способность консультанта управлять неосязаемостью услуг и неправильным восприятием услуг клиентом.

То, что консультант в действительности хочет продать, — это “обещание удовлетворения” — обещание того, что консультант удовлетворит потребности клиента. Неопределенность такого обещания зависит от характеристик данной услуги, степени неосязаемости, рекламных и презентационных техник, а так-

же от структуры гонорара. Если консультант демонстрирует понимание бизнес-окружения клиента, то он может увязать фирменные услуги с успехом клиента.

Ожидания клиента также играют ключевую роль, ограничивающую и определяющую данное обещание. Если клиент ранее не использовал консультационные услуги, данное обещание будет еще более сомнительным. Многие клиенты не уверены в необходимости консультанта и в его действиях. Обычно они хотят очень конкретные предложения, рабочие планы и калькуляции гонорара.

Существуют два способа продемонстрировать понимание проблемы клиента. Первый используется, когда консультант больше сфокусирован на возможностях своей фирмы, чем на проблеме клиента. Он включает описание: общего метода разрешения проблемы; опыта основного персонала консультационной фирмы; проектов, осуществленных для других клиентов. Второй способ требует способности охватить проблему для того, чтобы у клиента создалась уверенность в навыках консультанта. Консультант должен сообщить свои знания касательно существующей проблемы для усиления начальной уверенности в своих навыках.

Потенциальные клиенты взвешивают ожидания, впечатления и восприятие во время принятия решения о выборе консультанта и покупке услуг. Такой процесс принятия решения не поддается рационализму. Расположить к себе клиента — это центральная задача маркетинга услуг и всех видов влияния на клиента.

Обещание удовлетворения утверждается посредством всех ожиданий, впечатлений и восприятий, сформированных благодаря сотрудникам консультационной фирмы, литературе и предоставляемым услугам.

*Спецификация проблемы.* Аккуратный анализ и разрешение проблемы приводят к доверию и укреплению отношений консультанта и клиента. Каждый шаг консультанта устанавливает “принципиальное соглашение” с клиентом, которое помо-

гает управлять ожиданиями и получать дальнейшие обязательства.

Услуги консультанта должны быть направлены прямо на фундаментальную проблему клиента. Успешное предоставление услуги зависит от глубины понимания бизнеса клиента. Выявление сущности проблемы бизнеса является наиболее сложной задачей консультационного процесса. Клиент зачастую не понимает, какую роль может играть консультант в деле решения проблемы. Клиент может не участвовать в качественном диагностическом диалоге или консультант может не выявить конкретную проблему.

Способность консультанта правильно распознать и идентифицировать проблему является критическим моментом для установки и построения успешных отношений. Клиент может чувствовать, что проблема существует, но может быть не уверен относительно ее определения. Консультант же может идентифицировать и дать определение проблеме клиента за короткий срок. Клиент может понимать отдельные части проблемы, однако ему необходима помощь для того, чтобы собрать все части вместе. Клиент может думать, что проблема существует, но ему нужна помощь для того, чтобы опознать сущность проблемы. Для раскрытия настоящей проблемы необходима способность услышать слова и мысли с эмоциями, которые находятся за словами. Только внимательно слушая, консультант может правильно идентифицировать проблему. А коммуникационная способность позволяет разрешить проблему и удовлетворить клиента.

Консультант должен направить все усилия на *принятие клиентом диагностики проблемы*. Приобретение “принципиального соглашения” с клиентом помогает получить разрешение для диагностики. И здесь решающими аспектами являются умение убедить клиента и учет как технических, так и организационных сторон проблемы. Организационный анализ проблемы важен так же, как и технический, включая понимание, как клиенту управлять проблемой.

Способность консультанта диагностировать проблему должна гармонизировать с желанием клиента принять совет, действовать согласно рекомендациям. И все это так или иначе влияет на их отношения.

*Понимание проблемы и готовность клиента ее решать.* Если попытки неудачны или же клиент не знает, как это сделать, консультант может принять участие в процессе решения проблемы. Часто клиент заблуждается, и предполагаемая проблема сильно отличается от настоящей. Содействие консультанта заключается в переопределении начальной проблемы для клиента.

Акцентирование внимания на части проблемы ведет к частичному разрешению и неэффективным рекомендациям. Хотя клиент может не конкретизировать и не осознавать свои сомнения, однако они существуют. Например, это может быть неуверенность:

- в правильном выборе консультационной помощи;
- в том, сколько нужно потратить на консультационные услуги;
- в правильном понимании существующей проблемы.

Такие сомнения всегда существуют, и консультант должен помочь их преодолеть, чтобы удовлетворить перспективного клиента. Консультант не должен допустить, чтобы данный проект провалился. Часто клиент начинает сомневаться, когда готовится соглашение или оплачивается гонорар. В действительности продажа начинается после принятия предложения. Сама продажа происходит при поставке обещания по соглашению.

Успех соглашения зависит от *степени участия клиента и качества предоставленной клиентом информации*. Основным правилом в отношениях консультанта и клиента является такое: никогда не удивляйте клиента. Процесс построения успешных отношений не ограничивается первым соглашением, а складывается в течение разработки проекта и внедрения результатов. Часть построения такого процесса составляют официальные рутинные встречи с клиентом, сопровождаемые коротки-

ми официальными отчетами, где подчеркиваются ключевые моменты. Использование менеджмента в проекте является наиболее важным для плавного его выполнения.

Закреплением отношений является *беспристрастный взгляд* консультанта на организацию-клиента. Обязанность консультанта — увеличивать беспристрастность. Поддержание взаимоотношений требует усилий, но это проще, чем привлечь нового клиента. При поддержании отношений с клиентом существуют также прекрасные возможности добавления новых проектов, расширения услуг и генерирования отношений. Если консультант заслужит доверие клиента, то возрастет спрос на его услуги. Качество таких взаимоотношений прямо касается возможности оказания консультационной услуги клиенту. В долгосрочных отношениях *ответственность и отзывчивость* становятся более важными, чем специфические характеристики оказываемой услуги.

*Убеждение* — это подход, который помогает клиенту понять, каким образом консультационная фирма может управлять проблемой и фокусироваться на характеристиках услуги, а не на ее результатах. Например, если фирма собирается помочь клиенту в проекте анализа и исследования, больше внимания следует обращать на внедрение полученных данных, а не на процесс получения данных.

Успешные консультанты фокусируются, прежде всего, на бизнес-проблеме, а затем на методе ее решения. Если консультант больше внимания акцентирует на гибкости методологии фирмы, а не на строгом соблюдении руководства методологии, структурированный подход поможет консультанту докопаться до сущности проблемы. Такой консультант должен помочь клиенту понять, как важен *методический подход к разрешению проблемы*, а выбор метода зависит от масштаба и определения проблемы. Конкретный диалог относительно данной проблемы ведет к взаимопониманию и помогает консультанту больше соответствовать нуждам клиента.

*Накопленный опыт и репутация ведущих консультантов* являются главными показателями компетентности консульта-

ционной фирмы. Усилия маркетинга фирмы следует направлять на повышение убедительности и умение повлиять на отношение клиента, т. е. всевозможными способами повышать свой авторитет. Хорошо написанные и составленные резюме следует включать в маркетинговые материалы и соответствующие предложения. Перспективные клиенты исследуют резюме консультационной фирмы и консультантов, которые будут работать над проектом. Хотя экспертиза консультантов фирмы является важным предложением продажи консультационной услуги, существуют и ограничения. Консультационная фирма просит клиента связать навыки консультантов с бизнес-проблемой и перенести эту связь на прибыль. Это необходимо, когда клиент не может встретиться с консультантами, а должен полагаться на резюме. В резюме должна указываться вся глубина знаний и опыт сотрудников консультационной фирмы, особенно в отношении проблемы клиента.

Успешные соглашения консультационной фирмы являются эффективным методом сообщения клиенту о ее возможностях, кроме тех случаев, когда истории об успехе преувеличены. История успеха будет уместной, если проводится аналогия между ситуацией клиента и результатами, которых фирма добилась в прошлом. Так, консультант должен подробно описать прошлую ситуацию для того, чтобы клиент смог понять, как эта ситуация может быть применима к его проблеме.

Эффективные консультанты работают с клиентами на двух уровнях: *на уровне решения сущности проблемы*, который ведет к рациональности и точности консультанта, и *на межличностном уровне*, который фокусируется на том, как консультант и клиент воспринимают друг друга.

Важны источники данных о действительной проблеме клиента и возможности установления хороших взаимоотношений. Многие консультанты имеют большой опыт работы на сущностном уровне разрешения проблемы благодаря навыкам и опыту. Такое же внимание следует уделять и межличностной стороне разрешения проблемы.

Для устранения неуверенности клиента и неэффективности работы необходимо иметь цель, а также собрать фактические данные о существующей проблеме и личные оценки персонала. Большая часть усилий по разрешению проблемы пересекает функциональные границы и границы подразделений, охватывая большинство персонала организации. Для того чтобы сотрудники принимали участие в процессе разрешения проблемы и имели возможность влиять на решения, касающиеся их работы, эти люди должны быть промотивированы. Персонал будет более активно поддерживать проекты, если будет понимать свои перспективы.

При этом чрезвычайно важно учесть, чтобы ресурсы консультанта и клиента использовались как можно более эффективно.

Внутреннее разрешение проблемы касается технической сущности бизнеса, человеческих взаимоотношений. Консультант, будучи человеком со стороны, не заинтересованным в конкретных людях или процессе решения проблемы, способен рассмотреть проблему под другим ракурсом, нежели клиент.

Консультант не имеет прямого контроля над внедрением, но ясное и логическое мышление, хорошие коммуникационные качества и строгие суждения помогают ему воздействовать на клиента в нужном направлении, однако у того все же могут остаться некоторые сомнения. Клиент сам будет решать, как ему действовать, основываясь на внутреннем убеждении и понимании проблемы, но при этом он не должен забывать советы консультанта.

Партнерский подход консультантом и клиентом направлен на совместное разрешение проблемы, где специальные навыки консультанта скомбинированы со знанием клиента своей организации. И консультант, и клиент активно вовлечены в постановку целей, сбор данных, анализ и разрешение проблемы, разделяя ответственность за успех или провал.

Итак, перечислим *ключевые элементы* партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений:



– принятие решения, подтверждение ответственности и экспертиза являются двусторонними относительно консультанта и клиента;

– сбор данных и анализ осуществляются консультантом и клиентом совместно;

– предупреждение конфликта может быть источником новых идей;

– партнерство продолжается благодаря усилиям по достижению взаимного понимания и соглашению по ожиданиям дальнейшего разрешения проблемы;

– установление ответственности определяется в процессе дискуссии о подходящих ролях консультанта и клиента и доступных ресурсах;

– передача навыков является частью процесса разрешения проблемы.

Приведем в качестве примера выдержки из Кодекса профессиональной этики члена Национальной гильдии профессиональных консультантов (НГПК).

*Принцип 1.* Соответствие требованиям клиентов. Консультант должен всегда уделять первоочередное внимание удовлетворению требований и интересов клиентов. Консультант возьмется за выполнение только такой работы, которая соответствует его квалификации, и которой клиент мог бы быть удовлетворен. Консультант будет держать всю имеющуюся у него информацию о состоянии дел клиентов в строгой конфиденциальности и гарантирует, что его советы будут реалистичными, осуществимыми и ясными для клиента.

*Принцип 2.* Честность, независимость, объективность. Консультант должен избегать любого действия или ситуации, не совместимых с его профессиональными обязательствами. Консультант не будет указывать никакие краткосрочные выгоды в ущерб долгосрочному благосостоянию клиента, не уведомив клиента о возможных последствиях.

*Принцип 3.* Ответственность перед профессией и Национальной гильдией профессиональных консультантов. Поведение

ние консультанта всегда должно быть максимально направлено на укрепление репутации и общественного признания профессии и НГПК. Консультант должен соответствовать требованиям к занятию профессией управленческого консультирования.

## **2.6. Общие требования к профессиональным знаниям, практическим навыкам и личностным качествам консультанта**

Проблема соотношения уровня профессиональной подготовки и личностных качеств специалистов, работающих в консультационной сфере, достаточно сложная и неоднозначная. В настоящее время работа консультантов различается по методикам, используемым ими на практике, по манере общения с заказчиками, по подходам к разрешению проблем и т. д. Именно поэтому обсуждение этой проблемы — соотношения профессиональных навыков и личностных качеств консультанта — вызывает множество различных, порой противоречивых и взаимоисключающих подходов, мнений, позиций. Во многом профессиональное становление консультанта связано с тем, какими способностями он обладает как человек.

Первая существенная попытка сформулировать полный перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта в области управления была принята в 1957 г. Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ). Обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром (Международная организация труда):

- интеллектуальные способности: способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты; здравые суждения; способность к синтезу и обобщению; творческое воображение, оригинальное мышление;
- способность понимать людей и работать с ними: уважение к мнениям других людей, терпимость; легкость в установ-

лении и поддержании контактов; способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции; умение вести письменное и устное общение; способность убедить и создать мотивы для действий;

- интеллектуальная и эмоциональная зрелость: стабильность в поведении и действиях; способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью; самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;

- личная напористость и инициатива: нужная степень самоуверенности; здоровое честолюбие; дух предпринимательства; мужество, инициатива и самообладание в действии;

- этика и честность: искреннее желание помочь другим; исключительная честность; способность осознать границы собственной компетентности; способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач;

- физическое и умственное здоровье: способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.

Рассматривая проблему профессиональных навыков консультанта, хочется отметить, что в научном и профессиональном сообществе также нет единодушия по этому вопросу.

Так, А. П. Посадский считает, что цель обучения консультанта — это прежде всего обеспечить консультанта объемом знаний и навыков в области методологии консультирования, достаточным для того, чтобы он смог работать самостоятельно в рамках проекта. Это, по его мнению, должно включать:

- способность консультанта изучить существующую у клиента ситуацию и наметить необходимые меры для ее улучшения (умение собирать и критически анализировать информацию, идентифицировать все аспекты проблемы, а затем разрабатывать практические меры для улучшения ситуации, используя собственное воображение и творчество);

- способность консультанта устанавливать отношения сотрудничества с клиентом, получать его согласие на изменения и ком-

петентно способствовать их внедрению (умение легко налаживать контакты с людьми, понимание факторов, способствующих и препятствующих внедрению изменений, способность преодолевать сопротивление и доказывать правоту собственной позиции);

- способность добиваться высокого мастерства в области будущей работы (знание всех теоретических аспектов своей работы, а также способность применить знание этих аспектов к решению проблем клиента);

- способность работать результативно в незнакомой обстановке и под давлением (навыки приспособления к условиям каждой новой клиентской организации, и, с другой стороны, умение не поддаваться давлению сложившихся в ней стереотипов и сопротивлению нововведениям).

А. И. Пригожин, в свою очередь, также выделяет несколько направлений профессиональных знаний и умений консультанта. Прежде всего это теория организации и управления, а также технологий и методов подготовки и осуществления консультационных процессов — проведения организационной диагностики, выработки решений проблем организаций, воплощения в жизнь этих решений. Кроме того, консультанту неплохо обладать и узкопрофильными знаниями и умениями, относящимися к какой-то одной дисциплине, — экономическими, правовыми, социологическими и др. Также консультант должен обладать техникой профессиональной работы, определенными эмпирическими процедурами. Это могут быть навыки обработки распорядительной документации, владение способами построения сценария выработки решений и т. д. Он считает, что квалификация консультанта складывается из следующих составляющих:

- знания, т. е. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм;

- искусство, т. е. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция;

- ремесло, т. е. владение техникой осуществления конкретных консультативных действий и операций: системный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления.

Л. Кроль и Е. Михайлова полагают, что структуру профессиональной компетенции консультанта составляют компетенции и установки. Среди них:

- техническая компетентность — умение консультанта трансформировать цель, выработанную с заказчиком, в систему конкретных задач, решать их практически;

- межличностная коммуникативная компетентность — развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, понимание мотивов поведения других людей, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок;

- контекстуальная компетентность — владение социальным контекстом, консультант должен осознавать, где и с кем он работает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом консультирования;

- адаптивная компетентность — способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспосабливаться к изменяющимся условиям практики;

- концептуальная компетентность — владение теми основами знания, на которых базируется его практика;

- интегративная компетентность — умение давать информативные профессиональные оценки, принимать обоснованные решения, решать возникающие проблемы и расставлять приоритеты.

Среди основных установок:

- стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;

- профессиональная идентичность — степень, до которой человек разделяет и глубоко усваивает нормы профессии;

- этические стандарты;

- стремление к совершенствованию своей профессии;

- мотивация к непрерывному обучению.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить три основные группы знаний и навыков консультанта:

1. Предметные знания и умения — то, в чем, собственно, консультант может назвать себя экспертом, например, в области

передовых технологий управления или информационных технологий или в области формирования и укрепления организационной культуры, финансового планирования, управления маркетингом, возможно, обучения и развития персонала и т. д.

2. Собственно консультационные знания и умения, т. е. знания и умения, касающиеся процесса консультирования, например навыки диагностики ситуации, анализа данных, выработки рекомендаций и внедрения их и т. д.

3. Навыки взаимодействия с людьми — умение слушать и слышать, техники постановки вопросов, навыки ведения групповых дискуссий, предоставления обратной связи и т. д.

Требования к личностным качествам консультанта, как и к профессиональным знаниям и навыкам, по существу, неразделимы и предъявляются в совокупности, так как они взаимообусловлены и связаны с тем, какими способностями обладает консультант как человек.

А.И. Пригожин отмечает, что личностные качества в работе консультанта имеют огромное значение, в первую очередь “такие универсальные человеческие качества, которые необходимы на любой работе (обязательность, моральные нормы, активность и т. д.). Но в работе консультанта особая необходимость в коммуникабельности, способности к лидерству, убеждению, терпимости в отношениях с клиентурой”. Более того, он отмечает, что со временем, по мере накопления опыта консультанта, именно эти качества формируют особые умения, которые необходимы в работе консультанта. Это и умение устанавливать доверительные отношения, и гибкая реактивность (как умение ориентироваться в различных по типам и состояниям организациях, не теряя линии консультативного процесса), и умение преодолевать агрессию и избегать стрессов в напряженных точках процесса, а также умение интуитивно восполнять ограниченность одних ресурсов другими.

Другое качество, которое необходимо каждому консультанту, — творчество. Безусловно, это качество связано с креативностью — способностью порождать необычные идеи, быстро ре-

шать проблемные задачи, находить нестандартные решения. В мире консультанта нет и не должно быть схем и рецептов, штампов и бесповоротных сценариев, могут быть лишь общие подходы, опыт разрешения схожих (по каким-то критериям) ситуаций. Консультант постоянно предлагает что-то новое, используя свои теоретические знания, опыт, методики, личностные качества и, конечно же, творческую энергию.

Уверенность в себе — то качество личности, которое, необходимо консультанту на любых стадиях консультационного процесса. Уверенность в себе в этом контексте нечто иное, чем самоуверенность. Это прежде всего уверенность в своих силах, своей позиции, методах своей работы, ценностях, которые транслируются консультантом в клиентской организации. Уверенность в себе особенно важна в тех ситуациях, когда консультант в своей работе использует экспериментальные методы.

Честность и этика — также те качества, без которых не может работать консультант. Особо в этой группе хочется выделить ясность целей консультанта. Даже скрывая цели тех или иных действий от клиента (возможно, чтобы преодолеть прогнозируемое сопротивление), консультант должен честно отвечать сам себе на вопросы о действительных целях того или иного приема.

Постоянная нацеленность на развитие и самосовершенствование как черта личности необходима любому консультанту. Поиск новых форм, выработка новых методик, апробация новых технологий, открытия и изобретения — профессиональная задача консультанта. И, безусловно, сам консультант как инструмент нововведений, развития должен совершенствоваться сам. В этом контексте консультант должен обладать способностью к рефлексии — познания самого себя через оценку себя же другими людьми; обладать активностью — стремлением к продолжению начатой деятельности, энергичностью производимых действий, постоянно расширять свою теоретическую базу, развивать искусство консультанта.

Способность сомневаться, подвергать критике и переосмыслению — то свойство, которое должно быть присуще лич-

ности консультанта. Поиск нужных и верных решений, искренняя помощь невозможны без критического взгляда на существующее положение дел. Подбор необходимых и эффективных методов работы консультанта невозможен без их проверки “на прочность”. Однако во всем необходимо соблюдать меру: склонности к постоянному экспериментированию, стремление немедленно апробировать то, чему научился, повышает рискованность деятельности и снижает ее качественные показатели.

Ответственность как черта личности. В любой профессии и виде деятельности существует понятие профессиональной ответственности. В деятельности консультанта профессиональной ответственности недостаточно. Профессиональная ответственность консультанта — понятие, хоть и достаточно близкое, но более узкое, чем личная ответственность консультанта. Консультант должен быть ответственен не только за те действия, которые совершает в целях решения проблем клиента, не только за те нововведения, которые сопровождает, но и за то, как он влияет на сотрудников организации, какие ценности транслируются им словами и собственными действиями.

Следует заметить, что каждый консультант — это прежде всего индивидуальность. И эти индивидуальности могут создавать команды, а могут конкурировать между собой. Консультант не статичная, а динамично развивающаяся личность, развивающая те или иные свои способности, приобретающая новые знания и навыки.

Во многом специализация, в которой работает консультант, предопределяется его психологическими качествами, способностями, интересами, а методики и техники, которыми он пользуется в своей работе, соотносятся с его личностью.

Безусловно, уровень профессиональной компетентности консультанта должен быть выше среднего, складываться из многих по направленности и содержанию знаний и навыков.

Эффективный, успешный консультант невозможен без определенных навыков и знаний, однако формирование этих на-



выков и приобретение этих знаний зависят от свойств личности консультанта.

## **2.7. Этические проблемы консультирования**

Этические проблемы консультирования можно разделить на три большие группы:

- 1) этические проблемы взаимодействия консультантов между собой;
- 2) этические проблемы поведения консультантов по отношению к клиентам;
- 3) этические проблемы поведения клиентов по отношению к консультантам.

Первая группа проблем целиком и полностью определяет содержание второй. Человек — существо системное и целостное, следовательно, то, как он ведет себя со своими собратьями по ремеслу, неминуемо становится его способом поведения с клиентами.

Любое нарушение этических норм ведет к самым негативным и разрушительным последствиям. Так, клиент не получает нужной помощи от консультанта. По всем линиям взаимодействия возникают деструктивные конфликты. Падает авторитет профессиональной деятельности консультантов. В клиентских организациях наступает “интеллектуальное голодание”, часто ведущее к летальному для организации исходу. Нарушается зыбкая устойчивость становления рыночного менталитета и рыночной экономики в стране в целом. Возможны и многие другие негативные последствия.

*Этические проблемы первой группы* — нормы и принципы, которые чаще всего нарушают консультанты во взаимодействии друг с другом.

1. Очерняют коллег перед потенциальными клиентами в целях получения заказа или просто “по доброте душевной”. Например, некоторые обсуждают негативную информацию о других людях.

2. Воруют методы и другие инструменты, представляющие ноу-хау коллег. Существует три типа плагиаторов в науке. Первые просто берут чужие наработки и присваивают их себе “ясными глазами”. И истово говорят везде о своих гениальных достижениях. Вторые кое-как видоизменяют украденное и присвоенное. И тогда они считают это своим, третьи — это иногда “добросовестно заблуждающиеся”.

3. Приписывают себе заслуги других. Чаще всего с этим можно встретиться в рекламных материалах. Например, значительная фигура в сфере консультирования объявляет, что она создала нечто “впервые в России”. А оказывается, что пять-семь лет назад некто другой уже создал это в еще более развитой форме, дающей серьезный практический эффект.

4. Рекомендуют друг другу “плохих” клиентов (которые либо не платят, либо не этичны, либо скандальны и т. д.) из различных побуждений: зависти, злобы, желания испортить чужую репутацию и т. д.

5. Ходят по семинарам коллег, собирая различного рода информацию, не вкладывая ничего в содержание обсуждаемых вопросов. Это, как правило, “вечные ученики”, которые надеются за неимением своих знаний, мыслей, достижений поживиться за счет других. Но даже когда они уже “накопали” у коллег достаточно много, они никогда не делятся этим с другими. Только за деньги, т. е. это типичное паразитирование на сообществе.

*Этические проблемы второй группы* — нормы и принципы, которые чаще всего нарушают консультанты при взаимодействии с клиентами.

1. Обещают то, что сделать не могут, или что сделать вообще невозможно. Дело в том, что есть вещи, которые при определенных подходах сделать невозможно. Например, невозможно ничего изменить в организации, если не работать в рамках подхода, ориентированного на человека. Технократически и натуралистически мыслящие консультанты прочитали или услышали о том, что любую организацию можно сделать сверхприбыль-

ной. И пытаются делать это через совершенствование бухучета либо повышение юридической грамотности персонала, либо совершенствование финансовых схем и т. п. Задачи подобного класса ни в коем случае нельзя решать подобным образом. Можно считать эти попытки тем же добросовестным заблуждением. Однако подобные вторжения в живую ткань организации экспертов, которые по недоразумению называют себя консультантами, в большинстве случаев приносят больше вреда, чем пользы (изменение какой-то подсистемы ведет к разбалансировке устоявшихся связей и взаимодействий), что дискредитирует профессиональных консультантов в глазах руководителей и собственников.

2. Обманывают клиента, пользуясь трафаретной отчетной документацией, в которую подставляются цифры, полученные в данной организации. Некоторые крупные консультационные фирмы, опираясь на, безусловно, верный тезис о том, что бизнес в условиях рынка — явление массовое и технологизированное, изготавливают некие “ типовые документы ” (отчеты, проекты, справки и т. д.), в которых курсивом выделены куски текста, которые должны быть заменены “ фактурой ”, полученной в ходе предварительного обследования или диагностики организации. В таких документах и рекомендации тоже типовые. Беда не в том, что есть повторяющиеся в разных организациях явления и проблемы, а в том, что типовые представления об их решении исходят не из органики, особенностей или истории данной организации, а из чужого опыта, превратившегося в умозрительную схему. Такие решения не могут быть использованы в конкретной организации, а когда используются, то не только не уходят старые проблемы, но могут появиться и новые. Грамотные консультанты понимают это так же, как научно мыслящий человек понимает, что нельзя создать вечный двигатель.

3. Используют работу в этой организации для получения информации в интересах другой, возможно, конкурентной. Этот случай — фактически криминальный. Поскольку есть понятие коммерческой тайны, то есть и закон, защищающий эту тайну.

Но в среде консультантов известны случаи, когда близкие отношения с одним клиентом приводят к тому, что консультант, работающий на другого клиента, передает первому информацию о втором, дабы подтвердить свою лояльность к первому, а возможно, и заработать денег. Неплохой способ предупреждения утечки информации и наказания за нее — потребовать, чтобы вся команда консультантов подписала “Соглашение о конфиденциальности”, в котором штраф за нарушение конфиденциальности составлял бы значительную сумму.

4. Используют манипулятивные технологии, позволяющие в обход сознания клиента принудить его действовать определенным образом. Манипулирование по определению и есть принуждение человека действовать так, как нужно манипулятору, в обход сознания того, кем манипулируют. Мастера этого дела — многие политконсультанты. Способность манипулировать сознанием электората — показатель уровня профессионализма консультантов в этой сфере.

В сфере бизнеса и консультирования по вопросам управления манипулятивные методы используются реже. Может быть, потому, что бизнесмены более внимательны и изощрены в работе с людьми. Не исключено также, что консультанты по управлению менее испорчены, чем консультанты по вопросам политики. Например, консультанту надо получить заказ. Он делает предварительную диагностику и, основываясь на ее результатах, рисует будущему заказчику жуткую картину, ожидающую того, если он не прибегнет немедленно к помощи этого консультанта. В ход идут задумчивые фразы типа: “Может быть уже поздно...”, “Вас ожидает такой острый кризис, какого вы еще никогда не переживали...” и т. д. И здесь же живописуется оптимистическая картина, которая “станет реальностью, если...”. Это самые простые приемы. Есть и более тонкие. Например, “заякорить” некоторое состояние клиента, когда речь заходит о денежных вопросах. Или “отзеркаливать” жесты и поведенческие реакции клиента для возникновения у того чувства близости с консультантом.

5. Завышают (чтобы получить больше денег) или занижают (чтобы получить хоть что-то) стоимость работ. “Проси больше — дадут хоть половину”, — достаточно расхожая логика, в соответствии с которой действуют многие консультанты. Не точный просчет всех параметров будущей работы, оценка, использование критериев и т. д., а расчет на то, что это повысит имидж, придаст солидность.

6. Нарушают договоренности с клиентом по срокам, объему, качеству и результативности работ. Например, некоторые консультанты организуют свою работу таким образом, чтобы клиент через некоторое время снова обратился к ним.

*Этические проблемы третьей группы* — нормы и принципы, которые нарушают клиенты по отношению к консультанту.

1. Отказываются платить, дискредитируя для этого результаты работы консультанта, — это ужасно неприятная ситуация для консультанта. Бывают и случаи, когда работа сделана, и хорошо, но ее значимость для клиента по разным причинам снижается. И за ним, чтобы он заплатил, “приходится бегать” иногда по полгода. Именно поэтому консультанты всегда стараются работать со 100-процентной предоплатой.

2. Требуют от консультанта большего объема работы за те же деньги, а то и вообще без оплаты. Норм интеллектуальной, а особенно творческой, работы в сфере консультационного обеспечения управления и бизнеса практически не существует. Просто люди договариваются, опираясь на общепринятые, но достаточно расплывчатые понятия о проекте, проблемах, диагностике, решениях и т. д. И действительно, что такое, например, “провести диагностику”? Во-первых, “чего” диагностику: бизнеса, системы управления, проблем, человеческого потенциала? Во-вторых, это может быть или многомесячное исследование, или двухчасовая встреча с коллективом, или просто разговор с первым лицом. Существуют, конечно, целые арсеналы специальных методов диагностики. Но глубина понимания ситуации зачастую больше зависит не от них, а от интуиции и опыта

консультанта. Например, за один час совещания у первого лица консультант, имеющий более чем 20-летний опыт консультирования, получит столько же информации, сколько начинающий консультант за полгода исследований, а может быть, и больше. Значит, опытному консультанту за час, учитывая его опыт и глубину понимания ситуации, надо заплатить столько же, сколько начинающему за полгода работы. Однако клиент, особенно когда он свободен от этических норм, всегда может сказать, что консультант для этого сделал недостаточно.

3. Критически оценивают методы и формы работы консультанта, “сбивая” его при этом психологически. Как большинство людей, они считают себя знатоками, способными решать все проблемы, в том числе и в области консультирования.

4. Борются с консультантами против предлагаемых ими изменений, ради которых их и приглашали. Иногда клиенты прекращают работу на полпути, нарушая при этом технологию изменений в организации и нанося этим непоправимый ущерб. Одна из возможных причин — проблемы, возникающие в ходе перестройки бизнеса или системы управления. В последние годы много говорят об “управлении изменениями”, поскольку главные трудности сосредоточены здесь. Консультанта, например, приглашают для того, чтобы он помог усмирить распоясавшуюся бюрократию, но эта же бюрократия начинает войну с изменениями и их главным агентом — консультантом, и зачастую ее выигрывает. Ведь именно бюрократия — та сила, которую не могут победить десятилетиями, поскольку она вооружена профессиональными методами борьбы и самозащиты: доносами, формированием негативного мнения о человеке или какой-либо затее, интригами, натравливанием людей друг на друга, разжиганием вражды и конфликтов между группами и т. д. А поскольку в любой организации есть элементы бюрократии, начинающиеся благодаря консультационному проекту изменения вызывают ее злой дух, и она начинает бороться против того, для чего пригласили консультанта. И решение даже самых мелких вопросов затягивается.

5. Очерняют консультантов перед их возможными будущими клиентами в целях психологической компенсации собственных недоработок.

6. Устраивают тендеры якобы для выбора консультантов, используя знания и опыт претендентов бесплатно.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте отношения консультанта и клиента-заказчика.

2. Опишите отношения клиента с известным или рекомендованным консультантом.

3. Опишите отношения клиента с неизвестным консультантом.

4. Опишите отношения консультанта с потенциальным клиентом.

5. Опишите отношения между компанией, заказывающей услуги, консультационной фирмой и клиентом(ами).

6. Дайте характеристику проблем клиента, вызывающих потребность в консультировании.

7. Перечислите основные факторы, влияющие на отношения “клиент—консультант”.

8. Опишите основные принципы деятельности консультантов.

9. Перечислите основные факторы, влияющие на отношения “консультант—клиент”.

10. Охарактеризуйте общие требования к профессиональным знаниям, практическим навыкам и личностным качествам консультанта.

11. В чем заключаются этические проблемы консультирования?

## **Глава 3. ПРИМЕНЕНИЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

---

### **3.1. Применение консультирования в разных сферах человеческой деятельности**

Исходя из определения понятия консультирования, которое представляется как согласованный процесс передачи необходимых и востребованных знаний (информации) в определенной предметной области от консультанта клиенту, можно построить наглядную схему передачи информации от более знающих людей по каким-то вопросам людям, по разным обстоятельствам менее информированным в этих вопросах, в любой сфере человеческой деятельности и на разных уровнях их подготовки, см. рис. 3.1.

Таким образом, консультирование возможно во всех сферах человеческой деятельности: в политике (один из наистарейших видов консультирования), в социальной сфере, науке, медицине, промышленности, сельском хозяйстве, энергетике, транспорте, в военном деле, информационной области, экологии, в вопросах недвижимости и проч.

Наиболее распространенным и общим видом консультирования является консультирование в области управления предприятиями различных форм собственности и различного масштаба (корпорациями, организациями, хозяйствами и т. д.). При этом существуют отдельные подвиды консультирования, в том числе: по общему, административному, финансовому управлению, по управлению кадрами, налогообложению, юридическим вопросам и т. п.





**Рис. 3.1.** Схема повышения уровня знаний за счет обучения по образовательным программам и за счет возможного консультирования

Консультационная организация выполняет следующие услуги:

- по исследованию и прогнозированию рынков;
- разработке маркетинговых программ;
- оценке эффективности проектов;
- созданию и преобразованию организационных структур;
- поиску путей выхода из кризисных ситуаций;
- оценке стоимости объектов и др.

Для применения консультирования на каждом предприятии существует всего одна значимая причина — ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений либо за счет экономии.

Перечислим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование.

Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. В первую очередь это ревизия маркетинга и ревизия управления. Если ревизия управления применяется отдельно крайне редко, чаще — при разработке стратегий или оргструктуры, то ревизия маркетинга — обычная процедура, для которой не нужно специального повода. Основанием для ревизии маркетинга (если она вообще не заложена в график как постоянно-периодическая) служит падение, стабилизация или недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов, разработка крупной рекламной кампании и т. д.

Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от “заводских” представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии заказчика. Его рекомендации объективны.

Экономический эффект получается в виде повышения эффективности маркетингового комплекса (или, соответственно, качества управления). Он может выразиться в увеличении сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании и т. д.

Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Такими мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер и в то же время могут быть

чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, так как в нормальном режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Экономический эффект в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения; это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе и т. п. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной (и дорогостоящей) проработке.

Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, но держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний). Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. В основном это маркетинговый и рекламный персонал. Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно и когда решение необходимо принимать быстро. То есть у руководителя просто нет времени проработать проблему самому и нет незанятого персонала нужной квалификации на предприятии. Эффект достигается в снижении риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, так как проблема касается персонала. Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Наиболее остро ощущается необходимость консультирования в агропромышленном комплексе (АПК). Проблема отечественного сельскохозяйственного производства сегодня заключается в том, что оно в связи с особой спецификой (более низкий, чем в промышленности, социальный и культурный уровень жизни) инфраструктурно не обеспечено необходимым притоком носителей профессиональных знаний. Ранее крупные сельскохозяйственные предприятия (колхозы, совхозы, агрохолдинги и т. п.) имели в своем составе группу специалистов, которые отвечали за комплексные и достаточно широкие направления деятельности (агрономов, зоотехников, механизаторов, экономистов и т. д.). Проблема возникла при уменьшении размеров самого производства, например в результате разукрупнения крупных сельскохозяйственных предприятий на ряд небольших частных или фермерских хозяйств. В этом случае при ограниченных людских ресурсах задачи и проблемы производства остаются теми же, а носителей необходимых знаний для ведения этого производства не хватает.

Конкурентоспособность продукции АПК все больше определяется использованием в отрасли новых технологий и науч-

ных разработок. Возникает проблема получения информации о достижениях научно-технического прогресса.

Выходом из сложившейся ситуации является организация независимой от производства системы консультационных центров, несущих необходимые знания, которые нужны для принятия определенных конкретных решений по управлению производством или при ведении хозяйства на основе последних достижений научно-технического прогресса. Данная система представляет собой совокупность организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, предназначенных для решения задач по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению.

Профессиональная консультационная служба является одним из главных факторов, объясняющих высокую организованность датских фермеров. По всей Дании разбросано большое количество местных консультационных центров. Консультация призвана содействовать улучшению экономического положения семьи фермера, способствовать повышению качества продукции, а также направлять внимание фермера на экологические и этические аспекты его работы.

Государство субсидирует службу, оплачивая 10% ее расходов; 90% оплачиваются самими фермерами. Это означает, что получаемая фермером консультация должна быть действительно высшего качества — иначе фермер откажется платить.

В России основу этой единой системы составляют центры консультирования на федеральном, региональных и районных (межрайонных) уровнях. Первые такие центры в РФ начали создаваться в 1994 году. В настоящее время действует примерно 60 региональных центров. Районный уровень представлен примерно 450 центрами различных организационно-правовых форм, в том числе в рамках реализации федеральной целевой программы “Социальное развитие села до 2012 года”.

Общее число консультантов — 2530 — дает основание говорить о формировании в АПК России профессионального со-

става консультантов. Сегодня в центрах работают консультанты различных специальностей: экономисты (19%), бухгалтеры (14%), агрономы (13%), зоотехники (12%), юристы (8%), специалисты по информационным технологиям (8%) и т. д. Такой кадровый состав соответствует потребностям сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Если говорить о востребованности консультационных услуг, то они распределяются следующим образом. Общераспространенные услуги в области: экономики (17%), кредитования (15%), бухгалтерского учета (14%), юриспруденции (7%), маркетинга (5%). Специализированные услуги по вопросам: растениеводства (13%), животноводства (10%), механизации (3%), первичной переработки (1%), экологии (2%), строительства (1%), программного обеспечения (3%), социального развития села (1%), занятости сельского населения (1%) и др.

Основной контингент пользователей консультационных услуг составляют сельскохозяйственные товаропроизводители — 66%, владельцы личных подсобных хозяйств, садоводы и огородники — 20, а также специалисты органов управления АПК — 9%.

Менее заметны консультанты в области политики и PR-технологий, но их влияние на судьбу общества достаточно велико.

### **3.2. Консультирование по информационным вопросам**

В связи с наступлением в конце XX — начале XXI вв. информационной революции, переходом к информационному обществу и созданию единого мирового информационного пространства, когда роль информационных ресурсов по отношению к материальным и энергетическим ресурсам все больше возрастает, что способствует разработке новых методов и средств получения, хранения, преобразования, обработки и выдачи информации с помощью современной компьютерной техники и средств связи, появились новые виды консультирования по ин-

формационным вопросам и по информационным технологиям. Поэтому остановимся на них подробно и разберем эти виды консультирования по существу.

В литературе по теории под понятием “консультирование по информационным вопросам” часто понимается понятие “информационный консалтинг”. Но это не совсем верно, так как консалтинг, или консультирование, по существу не может быть неинформационным, и любой совет или предложение, полученные в результате консультаций, носят в себе какую-то информацию. Закладывая определенный смысл в понятие “информационный консалтинг”, а именно консультирование по информационным вопросам или информационным технологиям, авторы породили неопределенность в его трактовке и, следовательно, путаницу с этим видом консультирования, так как информация присутствует всем видам консультирования.

Так, некоторые специалисты выделяют информационный консалтинг как самостоятельное направление консультирования в области управления, связанное с распространением интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия. При этом дается следующее определение: информационный консалтинг, являясь подсистемой управленческого консалтинга, представляет собой специализированный вид услуг, ориентированный на удовлетворение информационных потребностей заказчика, информационное сопровождение и поддержку бизнес-сделок и выработку оптимальных путей использования информационных ресурсов в практике управления организационными изменениями.

Специалисты по паблик рилейшнз считают информационный консалтинг видом консультирования в области политики. Нередко информационный консалтинг идентифицируют консультированием по вопросам информационных технологий (ИТ). Некоторые авторы относят информационный консалтинг к услугам по программному обеспечению, разработке и внедрению информационных систем, которые оказывают ИТ-компании своим клиентам-заказчикам.

Как видно, информационный консалтинг в зависимости от желания автора попадает в разные классы: консультирования в области управления, консультирования в области маркетинга, консультирования в области политики и т. п. Это происходит из-за смены понятий “информационный консалтинг” и “информационная услуга”. Результатом любого консультирования в любой отрасли является информационный продукт, полученный при выполнении информационной услуги.

Может быть, целесообразно было бы говорить не о консультировании по информационным вопросам, а о консультировании по вопросам использования информационных ресурсов. Потребители информационных ресурсов нуждаются в информации, которую целесообразно разделить на следующие категории:

- информация для специалистов;
- рыночная информация;
- образовательная информация;
- информация широкого потребления.

Естественно, что по каждому виду информации требуются специалисты, хорошо разбирающиеся в тонкостях применения того либо другого вида, т. е. консультанты по вопросам использования информационных ресурсов. Охарактеризуем каждый представленный вид информации.

**Информация для специалистов** содержит научную, инженерно-техническую, конструкторскую, проектную, а также гуманитарную, т. е. профессиональную, информацию (документальную, библиографическую, реферативную, справочную) в области естественных, технических, общественных наук, по отраслям производства и сферам человеческой деятельности (промышленности, сельском хозяйстве, вооруженных силах, окружающей среде, социальной сфере, медицине и здравоохранении, государственном управлении, культуре и т. д.), предназначенной для узкого круга специалистов — ученых, инженеров, конструкторов, историков, юристов, врачей, геологов и т. д.

На стадии фундаментальных исследований необходима следующая научная и инженерно-техническая информация:



сведения о последних достижениях науки и техники; информация о тенденциях развития данного вида техники; сведения о патентах, их патентоспособности и чистоте и др.

На стадии прикладных исследований, конструкторских разработок и технологического освоения требуется следующая информация: сведения о новых научно-технических достижениях и о НИОКР; сведения о совокупности затрат на разработку и производство; описание техники возможного производства; характеристика периода морального старения объектов техники; данные о затратах на изготовление; сведения о сырье и оборудовании; предложения фирм по материалам, комплектующим изделиям; сведения по стандартизации, сертификации и т. д.

На стадии производства идет отбор, анализ, внедрение научно-технической документации и оценка технических условий, что требует информации о мировых, региональных, национальных, отраслевых, классификационных и оценочных показателях.

На стадиях эксплуатации, модернизации, утилизации необходима конъюнктурная и маркетинговая информация.

Кроме этого, нужна правовая охрана промышленной и интеллектуальной собственности, создаваемой производителем, в том числе информация о патентной ситуации, о реализации патентования, лицензирования, экспертизы; о целесообразности приобретения лицензий и ноу-хау других фирм; о возможности коммерческого использования интеллектуальных продуктов инновационного цикла: патенты на изобретения, принципиальные схемы, публикации, макеты изделий, образцы, чертежно-конструкторская документация, технологические образцы, технологическая документация, эксплуатационная документация, технология утилизации, сведения о законодательных и нормативных актах и их практическом применении.

К информации для специалистов относится информация о подсистемах и средствах обеспечения информационных систем, к которым можно отнести технические средства (компьютеры, телекоммуникационное оборудование, оргтехника, сопутствующие материалы и комплектующие), программные продукты

(программные комплексы с разной ориентацией — от профессионала до неопытного пользователя компьютера: системное программное обеспечение, программы общей ориентации, прикладное программное обеспечение по реализации функций в конкретной области принадлежности и т. п.), разработка и сопровождение информационных систем и технологий (обследование организации в целях выявления информационных потоков), разработка структуры программного комплекса, создание и сопровождение баз данных (БД), консультирование по различным аспектам информационной индустрии (какую приобретать информационную технику, какое программное обеспечение необходимо для реализации профессиональной деятельности, нужна ли информационная система и какая, на базе какой информационной технологии лучше организовать свою деятельность и т. п.), подготовка источников информации (создание БД по заданной теме, области, явлению и т. п.).

К этому виду относится статистическая информация по промышленности, по социальным и демографическим вопросам, а также прогнозные модели и оценки развития, в том числе информация, сосредоточенная в органах власти, в органах Госкомстата, отраслевых и региональных статистических центрах, сведения о переписи населения, паспортах территорий, экономике промышленности и агропромышленного комплекса, о производстве продукции и т. д.

Статистическая информация необходима как для осуществления государственного управления, так и для управления предприятиями.

Фирмы могут получать важную для них информацию, характеризующую состояние мировой экономики или регионов, от официальных источников статистической информации. Информационные ресурсы, отражающие состояние рынков продуктов и услуг с глубокой степенью детализации, формируются, как правило, частными компаниями.

Неофициальные статистические ресурсы содержат объективную информацию о состоянии рынков, об экономичес-

ких связях различных регионов, а также о результатах деятельности участников рынка, такую как доля фирмы на рынке, объем экспорта продукции в другие страны и многое другое.

**Рыночная информация** состоит из биржевой и финансовой информации (котировки ценных бумаг, валютные курсы, учетные ставки, рынок товаров и капиталов, инвестиции, цены и т. п.), маркетинговой информации (структура рынка, сегмент предприятия на рынке, спрос, предложения, потребители, конкуренты, конкурирующие товары, поставщики, общеэкономические тенденции, отраслевые тенденции), коммерческой бизнес-информации (общая информация по финансовому рейтингу, финансовая информация по активам и пассивам фирмы, по обороту, по стоимости продаж, кредитно-аналитическая информация по ликвидности, по коэффициентам рентабельности, платежно-аналитическая информация, сроки исполнения платежей, сведения о компаниях, фирмах, корпорациях, направлении работы и их продукции, ценах на продукцию; о финансовом состоянии, связях, сделках, руководителях, деловых новостей в области экономики и бизнеса и т. п.).

Основными потребителями биржевой информации в России являются профессиональные участники биржевого, фондового и финансового рынков — оптовики, профессиональные инвесторы, а также аналитические и консультационные службы, ориентированные на их обслуживание.

Специфика этого вида информации заключается в том, что она ежеминутно меняется, отражая события, происходящие на рынке, и включает информацию о ценных бумагах, фьючерсах, обменных курсах валют, рынке недвижимости, денег, капитала и страхования. Финансовый рынок как форма организации и регулирования жизни общества представляет собой, прежде всего, определенную информационную систему.

Поэтому главное условие успеха деятельности на финансовом рынке — владение оперативной и достоверной информацией.

Существуют комплексные сведения, охватывающие одновременно биржевую и финансовую информацию, экономичес-

кую, коммерческую, а иногда и специальную информацию, но ориентированные преимущественно на профессиональных инвесторов и предоставляющие им по возможности всю необходимую информацию для принятия решений по инвестированию.

**Образовательная информация** направлена на познавательные цели и может быть представлена в компьютерном и некомпьютерном виде: учебники, методические разработки, практические, развивающие компьютерные игры, компьютерные обучающие и контролирующие системы, методики обучения т. п. для всех форм и ступеней образования: дошкольного, школьного, специального, среднепрофессионального, высшего, повышения квалификации и переподготовки.

Информация этого рода наиболее проверенная на практике и временем и представляет собой устоявшиеся сведения из основных направлений деятельности человека.

**Информация широкого потребления** состоит из новостейной информации (газеты, журналы, новости по радио и телевидению, новости агентств прессы и т. п.), справочно-потребительской информации (справочники, энциклопедии, расписание транспорта, резервирование билетов и мест в гостиницах, заказ товаров и услуг, банковские операции и т. п.), развлекательной информации (игры, телетекст, видеотекст и т. д.) и информации художественно-эстетического толка (кинофильмы, театральные постановки, музейные и другие выставки и т. п.).

Таким образом, консультанты, будучи функционально подготовленными специалистами, заняты поиском “опредмеченной” другими исследователями информации. Поиск и систематизация такой информации, разбросанной по книгам, газетам, журналам и статьям, по научным отчетам отечественных и зарубежных ученых и специалистов, по радио и телевизионным передачам и другим источникам, имеющим прямое или косвенное отношение к предмету деятельности тех, кто испытывает в ней потребность, — процесс весьма сложный и специфичный.

В результате всех этих процессов формируется особый вид консультационных услуг — консультирование по информации

онным вопросам (“информационный консалтинг”). Обладая интегративными свойствами, он дает возможность задействовать в консультационном процессе современные достижения науки, обобщить опыт и знания различных исследователей, применить их в управленческих процессах.

Следует отметить, что автоматизированные информационные системы (АИС) позволяют структурировать информацию по разделам, интегрируя ее при этом в единую систему, которая помогает пользователю решить ряд важных задач при консультировании, а именно:

- проведение комплексного обследования предприятия;
- построение диаграмм бизнес-процессов, структурирование информационных потоков;
- аналитическая деятельность, анализ и оптимизация документооборота;
- анализ, оценка и оптимизация организационной структуры предприятия.

Среди лидеров в этом сегменте рынка можно отметить следующие системы:

- АИС “Консалтинг. Стандарт” — это сборник актуальных юридических, налоговых и бухгалтерских материалов, представленных в форме полезных практических инструментов.

- ИАС “ФИНИСТ” компании “ФИСТЕХ-Консалтинг” — информационно-аналитическая система предназначена для решения задач по автоматизации финансового учета предприятия. Эта система успешно внедрена и используется более чем на 20 предприятиях, среди которых предприятия группы компаний ОАО “ГМК “Норильский Никель” и ОАО “Красноярский завод цветных металлов”.

- “КонсультантПлюс” — крупнейший правовой информационный ресурс с быстрым и удобным поиском информации, основанный на высочайших стандартах сервиса. Система включает свыше 320 000 документов федерального и регионального законодательства, а также судебных решений, финансовых

консультаций, комментариев к законодательным актам и много другой полезной информации.

- Программный комплекс “Консалтинг Эмитент” используется юристами, специалистами по ценным бумагам, сотрудниками корпоративного отдела акционерных обществ. Упрощает проведение и оформление корпоративных процедур, автоматизирует подготовку документов, обеспечивает правовой и практической информацией.

- Справочная правовая система “ГАРАНТ”. В настоящее время она является основным инструментом принятия решений по правовым вопросам для многих бухгалтеров, юристов, руководителей и других специалистов в России и за рубежом. Информационный банк системы построен по модульному принципу и включает в себя 25 специализированных блоков по всем разделам российского законодательства и 135 блоков по законодательству субъектов РФ и др. Полный объем информационного банка системы “ГАРАНТ” более 1 744 188 документов и комментариев к нормативным актам, еженедельное пополнение составляет около 7000 документов. В системе представлено законодательство 83 регионов Российской Федерации, а также практика 10 федеральных арбитражных судов. Пользователь сам выбирает наполнение базы данных, что позволяет использовать в работе документы, касающиеся именно его сферы деятельности. Сегодня с системой “ГАРАНТ” работают структуры федеральных органов государственной власти и органов местного самоуправления, банки, аудиторские и консультационные фирмы, промышленные предприятия, учебные заведения, специалисты различных предприятий и организаций. Постоянными партнерами компании являются более 500 органов власти федерального и регионального уровней. Среди них Администрация Президента РФ, Правительство РФ, Федеральное Собрание РФ, Конституционный Суд РФ, Верховный Суд РФ, Высший Арбитражный Суд РФ, Генеральная прокуратура РФ.

### 3.3. Консультирование по информационным технологиям

*Информационные технологии* — это совокупность приемов и способов сбора, обработки или преобразования, хранения и передачи информации в определенной предметной области на основе комплекса экономико-математических моделей, средств вычислительной техники и средств связи, предназначенных для целей понижения энтропии обозначенной предметной области.

*Напоминание:*

**Энтропия** — мера внутренней неупорядоченности информационной системы. Энтропия увеличивается при хаотическом распределении информационных ресурсов и уменьшается при их упорядочении.

Консультирование в области информационных технологий (сокращенно ИТ или англ. IT) является наиболее молодой областью. По данным Европейской федерации ассоциаций управленческого консалтинга (FEACO), информационные технологии наиболее востребованы сейчас западным рынком. В Европе на консультирование в области ИТ приходится более 40% выручки, заработанной консультантами. Россия очень близко подошла к европейскому уровню по доле на рынке услуг в области ИТ. Консультирование в области ИТ принесло нашим консультантам 30% дохода. Из них 20% были получены от консультирования по вопросам системной интеграции и других программных разработок, а 10% — от консультирования по другим вопросам, касающимся ИТ. На сегодняшний день сектор консультирования по ИТ остается одним из самых динамично растущих. Темпы роста составляют ежегодно 7–8%.

Нынешняя жизнь немислима без использования современных информационных технологий. В разных областях деятельности человека: технике, строительстве, торговле, в экономике, бизнесе и других каждый день внедряются различные системы автоматического управления, автоматизированные системы

управления производственными процессами, информационные системы, микропроцессорные устройства специализированного программного управления и т. п. Причем методы и средства, реализующие эти системы и устройства, постоянно обновляются. Профессиональные знания в этой области кардинально отличаются от знаний в других более консервативных областях, в таких как, например, ведение бизнеса, управление организацией или маркетингом, в первую очередь весьма сложными системными, техническими, математическими, программными, методическими и организационными исследованиями, а также большим динамизмом своего развития.

Там, где требуется автоматизация ИТ (получение, обработка и преобразование, хранение и передача данных) и процессов принятия решений по управлению, а это требуется во всех сферах человеческой деятельности, нужны специалисты, в том числе консультанты, которые могут профессионально посоветовать или порекомендовать традиционным управленцам, как это сделать с наибольшей эффективностью. При этом не следует забывать, что ответственность за принятие решения всегда лежит на управленце, а информационные системы служат лишь для обработки и хранения данных и для поддержки принятия решений по управлению.

Следует отметить, что к процессам консультирования по ИТ относятся не только работы по внедрению конкретной информационной системы, но и целый ряд предварительных работ, непосредственно влияющих на требования к информационной системе, например анализ структуры предприятия и его информационных потоков, анализ рабочих мест персонала и т. д. Вообще, любая автоматизация системы управления требует тщательного рассмотрения основных ее обеспечивающих подсистем — все это обязанность консультанта по ИТ.

Таким образом, консультант по ИТ — это специалист высокого уровня подготовки, который получил соответствующее образование по ИТ, постоянно поддерживающий его на современном уровне знаний (который постоянно меняется как ни в



одной другой отрасли), по теории управления, и освоивший теорию и практику консультирования, т. е. первоклассный специалист, работающий на стыке как минимум трех областей знаний.

Информационная технология как область знаний подразделяется по следующим признакам:

- по функциям обеспечения управленческой деятельности — технологии подготовки текстовых документов на основе использования текстовых процессоров; технологии подготовки иллюстраций и презентаций на основе использования графических процессоров; технологии подготовки табличных документов на основе использования табличных процессоров; технологии разработки программ на основе алгоритмических, объектно ориентированных и логичных языков программирования; технологии систем управления базами данных (СУБД); технологии поддержки управленческих решений на основе систем искусственного интеллекта; гипертекстовые технологии; технологии мультимедиа;

- типу пользовательского интерфейса — командный; WIMP-интерфейс (по сути, графический интерфейс пользователя); SILK-интерфейс (интерфейс поисковых систем);

- степени пространственного взаимодействия, отражающего ту или иную форму и степень использования компьютерных сетей (локальные сети);

- способу реализации в информационных системах — традиционные, новые;

- способу построения сети — локальные, многоуровневые, распределенные;

- обслуживаемым предметным областям — для бухгалтерского учета, банковской деятельности, налоговой, страховой и др.

Автоматизированные информационные системы состоят их ряда подсистем обеспечения. Так, в состав подсистемы технического обеспечения могут входить следующие средства:

- средства компьютерной техники, которые предназначены прежде всего для обработки и преобразования различных

видов информации, используемой в управленческой деятельности;

- средства коммуникационной техники обеспечивают основные функции управленческой деятельности — передачу информации в рамках системы управления и обмен данными с внешней средой, предполагают использование разнообразных методов и технологий, в том числе с применением компьютерной техники;

- средства организационной техники предназначены для механизации и автоматизации управленческой деятельности во всех ее проявлениях.

Подсистема программного обеспечения включает:

- системные программные средства, предназначенные для обеспечения деятельности компьютерных систем как таковых, — текстовые и диагностические программы, антивирусные программы, операционные системы, командно-файловые процессоры (оболочки);

- прикладные программные средства — системы подготовки текстовых, табличных и иных документов, системы подготовки презентаций, системы обработки финансово-экономической информации, системы управления базами данных, личные информационные системы, системы управления проектами, экспертные системы и системы поддержки принятия решений, системы интеллектуального проектирования и совершенствования управления и др.

Подсистема организационно-методического обеспечения состоит:

- из нормативно-методических материалов по подготовке и оформлению управленческих и иных документов в рамках функции обеспечения управленческой деятельности;

- инструктивных и нормативных материалов по эксплуатации технических средств, в том числе по технике безопасности работы и условиям поддержания нормальной работоспособности оборудования;

- инструктивных и нормативно-методических материалов по организации работы управленческого и технического персо-

нала в рамках конкретной информационной технологии обеспечения управленческой деятельности.

Подсистема информационного обеспечения необходима для сохранения, обработки, передачи информации о результатах выполнения этих процессов и своевременного принятия управленческих решений.

Различают также подсистемы математического, метрологического и правового обеспечения с множеством своих характерных особенностей.

В настоящее время появилось в области ИТ еще одно новое направление, имеющее бурное развитие, — это интернет/интранет-технологии и электронная коммерция. Консультационные фирмы, занимающиеся в этой сфере, предлагают спектр услуг, включающий огромный набор интернет-проектов, — от консультирования разработок концепции и дизайна веб-порталов до анализа и усовершенствования сетевой инфраструктуры. Интересным направлением их деятельности являются статистические исследования в сети интернет: анализ посещаемости сайтов, выявление предпочтений различных групп пользователей и др.

Использование в организации информационных технологий является важным условием для обеспечения ее эффективной работы, управляемости и прозрачности управления. Практически невозможно найти организацию, которая не использует ИТ в управлении. Любая передовая организация использует современные информационные технологии:

- в целях осуществления распределенных персональных операций, когда на каждом рабочем месте достаточно ресурсов для обработки информации в местах ее возникновения;
- создания развитых систем коммуникаций, когда рабочие места соединены для пересылки сообщений;
- присоединения к гибким глобальным коммуникациям, когда организация подключается к мировой информационной сети;
- создания и развития систем электронной торговли;
- устранения промежуточных звеньев в системе интеграции организация–внешняя среда.

Однако высокая динамичность развития информационных систем, совершенствование и обновление различных программных приложений, появление новых аппаратных средств требуют высокопрофессионального подхода к выбору программных средств и их встраиванию в существующую в организации систему информационного обеспечения. Многие компании сталкиваются с необходимостью не просто выбрать оптимальную информационную систему, которая будет отвечать потребностям их бизнеса сейчас, но и выстроить ИТ-стратегию на долгосрочный период. Предприятие самостоятельно не может справиться с вставшими перед ним проблемами и проблемами частичной и комплексной автоматизации всех информационных процессов, а следовательно, нуждается в помощи грамотных консультантов по ИТ. Высокие требования к компетенции ИТ-специалистов приводят к тому, что использование услуг профессиональных консультантов становится наиболее эффективным для решения подобных задач.

Советы и рекомендации, вовремя полученные от консультантов, позволят оптимальным путем применить ИТ, резко повысить динамичность бизнеса и сократить дорогостоящие трудозатраты высококвалифицированного персонала. При этом возможны следующие консультационные услуги:

- проектирование и внедрение корпоративных информационных систем;
- техническая поддержка компьютерных сетей, включая вычислительные системы, локальные сети, системы телекоммуникаций;
- интеграция программных продуктов, запуск и обслуживание подобных систем;
- комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации;
- организация и проведение семинаров для работников заказчика как по информационным технологиям вообще, так и по их эффективному использованию в соответствующей отрасли;

— помощь заказчикам в выборе эффективной стратегии в своей области.

Если для решения повседневных задач предприятия и организации обходятся силами своих ИТ-отделов, то при внедрении новых информационных систем им выгоднее обращаться к интеграторам, приобретая плоды их знаний и опыта как консультационные услуги.

В современном понимании консультирование по ИТ включает в себя экспертизу ИТ-инфраструктуры, разработку стратегии развития ИТ, оптимизацию работы ИТ-подразделения заказчика, выбор информационной системы, управление проектом ее внедрения и контроль качества. Среди решаемых задач при этом отметим следующие.

Анализ информационных систем предприятия. Необходимым условием развития инфраструктуры ИТ предприятия является наличие точных и независимых данных о ее современном состоянии. Зачастую информационные системы внедряются для учета ресурсов, а значит, нужно иметь возможность вовремя принять меры (организационные и технические).

Разработка стратегии автоматизации. Потребность в формировании стратегии первыми осознают те, кому непосредственно приходится считать расходы — финансовые директора крупных предприятий. Стратегия позволяет прогнозировать расходы и выстраивать бюджет на информационные технологии. Наряду с определением стратегических целей развития ИТ-специалистами разрабатывается и комплекс мероприятий для их достижения, включая сроки и бюджет каждого этапа автоматизации. Видение долгосрочной перспективы помогает экономить средства.

Выбор информационной системы. Для правильного выбора информационной системы необходимо понимание масштабов задач самим заказчиком. Покупать большую систему для маленькой компании — дорого, но покупать маленькую для большой — дешево только в момент покупки. С учетом сопровождения стоимость владения маленькой системой будет больше, а

ведь нужно учитывать еще и функциональность, и масштабируемость. Задача на уровень сложнее — подобрать решение, соответствующее масштабам задач предприятия. Так, дорогое, на первый взгляд, решение оказывается более выгодным. Выбирая то или иное решение, нужно учитывать качество, производителя, техническую поддержку и сервис, стоимость.

Оптимизация работы отдела ИТ. Эффективность информационных систем предприятия во многом зависит от работы его отдела ИТ. Оптимизация функций и организационной структуры отдела, его взаимодействие с другими подразделениями предприятия — основные задачи консультирования по ИТ в вопросах организационного обеспечения.

Управление внедрением. Недостаточно определить стратегию развития ИТ и правильно выбрать информационные системы. Успешность проекта во многом зависит от того, как организован процесс внедрения. Управление внедрением информационных систем от заключения договора до принятия системы в промышленную эксплуатацию помогает заказчику минимизировать риски проекта.

В параграфе 6.2 приводится описание поэтапной проектной деятельности консультантов по внедрению систем автоматизированного управления на предприятии.

Перспективы развития этого сектора консультационного рынка очень велики. При этом наблюдается отставание российских предприятий от своих западных коллег по ИТ.

В российской практике консультирования были решены следующие задачи:

- повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга — автоматизация данного процесса путем внедрения соответствующей информационной технологии;
- разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации;
- разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании;

– выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями производителя товаров массового потребления с поставщиками;

– внедрение интегрированной системы управления предприятием крупнейшей нефтедобывающей компании.

Лидирует на мировом консультационном рынке компания IBM Global Services, для которой информационные технологии являются приоритетным направлением деятельности. Можно выделить и другие мощные консультационные компании, такие как Mercer Consulting Group; Accenture; Cap Gemini Ernst & Young; Electronic Data Systems (EDS); Corporation Computer Sciences Corporation (CSC); Cambridge Technology Partners; PeopleSoft) и др. Кроме них на этом рынке работают и новые компании: Scient; Razorfish; Viant; iXL; USWeb/CKS; Proxicom и др.

В России предоставляет консультационные услуги по ИТ ряд компаний, среди них представители западных компаний: Accenture; Ernst&Young; Deloitte&Touche; KPMG; PricewaterhouseCoopers. А также ряд отечественных компаний:

АйТи ([www.it.ru](http://www.it.ru)) — консультирование в области управления и автоматизации бизнеса клиентов, разработка информационных систем, включая весь диапазон работ (формирование требований к информационным системам, проектирование, разработка, тестирование, интеграция, внедрение, сопровождение).

Галактика ([www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru)) — консультирование в области управления, реинжиниринг бизнес-процессов, разработка проектов автоматизации.

Диасофт ([www.diasoft.ru](http://www.diasoft.ru)) — автоматизация деятельности финансовых, бюджетных, производственных и торговых организаций, оказание консультационных услуг.

Про-инвест консалтинг ([www.pro-invest.ru](http://www.pro-invest.ru)) — консультирование по вопросам использования информационных технологий в управлении.

Результат ([www.result.ru](http://www.result.ru)) — консультационное интернет-агентство, специализирующееся на анализе рынка интернет-

компаний, интернет-проектов и стратегическом планировании в интернете.

Стерлинг групп (*www.sterling.ru*) — консультирование в области бизнеса на основе всестороннего обследования предприятий и выработка оптимальной стратегии управления проектами.

IT union (*www.itunion.ru*) — предоставление информационных и консультационных услуг специалистам, работающим в сфере информационных технологий.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что передается в процессе консультирования от консультанта клиенту?
2. Что ожидается на предприятии при применении консультирования?
3. Перечислите основные области, в которых применяется консультирование.
4. Каким образом построена система консультирования в агропромышленном комплексе?
5. Что такое консультирование по информационным вопросам?
6. На какие категории можно разделить информацию, в которой нуждаются потребители?
7. Охарактеризуйте информацию для специалистов.
8. Охарактеризуйте рыночную информацию.
9. Охарактеризуйте информацию образовательного характера.
10. Охарактеризуйте информацию широкого потребления.
11. Что такое консультирование по информационным технологиям?
12. Опишите современные информационные технологии.
13. По каким признакам подразделяется информационная технология как область знаний?
14. В каких целях организации используют современные информационные технологии?



15. Что нужно знать консультанту по информационным технологиям?

16. Какие консультационные услуги в области информационных технологий требуются на российском рынке услуг?

17. Какие консультационные фирмы предлагают услуги в области информационных технологий в мире и в России?

## **Глава 4. ОБЩИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ**

---

### **4.1. Системный анализ функциональной деятельности консультационной фирмы**

При разработке методических рекомендаций по оказанию (в том числе платных) услуг консультационной фирмы, учитывая разнообразную производственную и хозяйственную деятельность таких организаций, необходимо осуществить системный анализ последней по отдельным функциям, выявить источники доходов, объемы издержек при производстве услуг и определить механизмы формирования цен на услуги и формирования прибыли.

Проведенный системный анализ функциональной деятельности организаций консультационной службы и организаций подобного характера деятельности выявил следующие основные функции.

*Организационно-управленческие функции*, в том числе: организация консультационной службы, ее центральных подразделений и филиалов; подбор специалистов и формирование штата высокопрофессиональных консультантов, проектантов и других сотрудников; оперативное и стратегическое управление подразделениями консультационной службы, связанное с ее позитивным экономическим и социально значимым развитием

и с другими мероприятиями по организации и управлению экономически самостоятельно хозяйствующим субъектом в условиях рыночных отношений. Данные функции осуществляются руководством консультационной службы.

*Информационно-технологические функции*, включающие в себя создание информационно-компьютерной системы консультационной службы; формирование единой информационно-технологической среды ее функционирования; систематизацию и структуризацию информационных данных и материалов; формирование и актуализацию информационных ресурсов; анализ и формирование рынка различных специфических услуг для консультационной службы; разработку прикладных программных продуктов и другие процедуры информационных технологий. Эти функции осуществляются отдельной подготовленной группой специалистов программно-технологического обслуживания консультационной службы и группой специалистов по маркетингу.

*Научно-исследовательские и опытно-конструкторские функции*, связанные с выполнением соответствующих работ за счет государственных заказов или за счет заявок потребителей такого рода услуг. Осуществляются специальной группой научных сотрудников и инженеров.

*Функции консультационного обслуживания*, которые включают в себя оказание помощи со стороны консультационной службы в проведении консультаций потребителям в различных предметных областях знаний, в передаче последним различных информационных данных и материалов, необходимых им для осуществления своей хозяйственной и производственной деятельности. Данные функции осуществляются отдельной группой собственных консультантов и привлеченных профессоров, преподавателей и специалистов.

*Проектно-инновационные функции*, связанные с разработкой проектов, в том числе инновационного характера, за счет государственных заказов или за счет заявок потребителей такого рода услуг. Осуществляются отдельной группой специали-

стов-проектантов и специалистов по внедрению инновационных проектов и технологий.

*Образовательные функции*, связанные с обучением специалистов (консультантов, проектантов и др.) структур консультационной службы всех уровней, товаропроизводителей в сфере новых технологий и знаний по научно-техническим и инновационным разработкам, с проведением конференций, семинаров и других мероприятий образовательного характера. Эти функции осуществляются группой преподавателей и методистов.

*Функции специального обслуживания*, связанные с выполнением работ и оказанием разнообразных услуг на благо общественным интересам, которые не противоречат уставу и существующему законодательству. Например, организация и ведение единой бухгалтерии для ряда субъектов производств, обслуживание вычислительной, копировальной и прочей техники, принадлежащей хозяйствующим субъектам, работы в рамках социальных, экономических и экологических программ и др.

Перечисленные выше функции деятельности консультационной службы целесообразно разделить на две группы.

Первая группа объединяет непроизводственные функции, выполнение которых в основном направлено на решение внутренних задач, имеющих затратный характер, т. е. функции, которые напрямую не предназначены для производства и выпуска конечной продукции — в данном случае производства услуг.

К этим функциям следует отнести организационно-управленческие и информационно-технологические функции. Цель функционирования консультационной службы в данном случае может быть сформулирована следующим образом: минимизация затрат и максимизация эффективности выполнения этих функций для формирования собственного ресурсного потенциала организации, способной вести самостоятельную общехозяйственную деятельность в рыночных условиях.

Вторая группа функций объединяет производственные функции, выполнение которых в основном направлено на реше-

ние задач производства разнообразных услуг. К этой группе относятся:

1) функции консультационного обслуживания (экспертное консультирование —  $F^{ЭК}$ );

2) проектно-инновационные функции, включая научно-исследовательские и опытно-конструкторские функции (процессное консультирование —  $F^{ПК}$ );

3) образовательные функции (обучающее консультирование —  $F^{ОК}$ );

4) функции специального обслуживания (специальные услуги —  $F^{СУ}$ ).

При разработке общей модели организации и функционирования консультационной службы целесообразно применять принцип декомпозиции модели с условием функциональной привязанности компонентов к непроизводственным и к производственным функциям.

Таким образом, общую производственную функцию деятельности консультационной фирмы для любого уровня системы консультационной службы ( $F^{КОН}$ ) можно представить как композицию всех составляющих функций:

$$F^{КОН} = F^{ЭК} + F^{ПК} + F^{ОК} + F^{СУ}. \quad (4.1)$$

Цель функционирования консультационной фирмы в данном случае может быть сформулирована следующим образом: обеспечение заданной рентабельности общего производства исходя из приоритетов выполнения основных четырех производственных функций консультационной фирмы.

С учетом специфики выполнения вышеуказанных отдельных производственных функций соответствующие услуги различаются по видам, объемам и качеству их предоставления. Они связаны с различными производственными процессами, требующими определенных специфических затрат (назовем их затратами по функциям), и с разными методиками реализации услуг. Эти методики имеют определенные различия, отражающие особенности выполняемых функций консультационной фирмы

и соответственно различные алгоритмы расчета основных показателей.

При разработке методических рекомендаций по оказанию платных услуг, предоставляемых товаропроизводителям со стороны консультационной службы, необходимо определить методики расчета себестоимости и цены услуги для каждой функции, а также методики формирования прибыли, на основании которых рассчитываются общие показатели деятельности консультационной фирмы.

Так как выполнение непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) связано с дополнительными затратами, то необходимо определить статьи и объемы последних, разделить их на четыре составляющие части пропорционально затратам по отдельным функциям и добавить их в сумму отдельных затрат соответствующих статей затрат по отдельным функциям.

Таким образом, для получения результирующих показателей затрат и прибыли деятельности консультационной фирмы необходимо просуммировать соответствующие показатели по отдельным функциям.

Предложенная модель позволяет разработать достаточно простые для практического использования методические рекомендации по созданию и функционированию различных организаций системы консультационной службы, в том числе по оказанию платных услуг, предоставляемых товаропроизводителям.

## **4.2. Экономико-математическая модель создания и функционирования консультационной фирмы**

При построении экономико-математической модели деятельности консультационной фирмы основным (базовым) показателем, служащим для последующего расчета цены на выполняемые услуги и формирования прибыли, являются затраты или издержки от функционирования различных подразделений кон-

сультационной фирмы, связанные как с выполнением указанных выше непроизводственных функций, так и всех осуществляемых производственных функций.

Затраты, включаемые в себестоимость услуг (работ), определяются в соответствии с действующим порядком ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации.

При планировании, учете и калькулировании деятельности консультационной фирмы все затраты следует классифицировать по следующим группам:

1) общие затраты при выполнении непроизводственных функций, в том числе:

- прямые постоянные затраты;
- косвенные затраты.

2) общие затраты при выполнении отдельной производственной функции, в том числе:

- прямые постоянные затраты;
- косвенные затраты;
- переменные затраты.

Рассмотрим *общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период  $T$* .

Прямые постоянные затраты при выполнении непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) —  $И_{\Pi}^H$  за период  $T$  объединяют следующие составляющие:

- оплату труда административного и обслуживающего персонала (включая налоги);
- прямые материальные затраты, в том числе: амортизацию основных средств, связанных с выполнением непроизводственных функций; прочие прямые затраты, в том числе затраты по работам, выполняемым сторонними организациями.

Косвенные затраты при выполнении непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) —  $И_{\kappa}^H$  за период  $T$ , включают расходы на арендную оплату помещений, затраты на электроэнергию, абонентскую плату за телефон, отопление и т. д.

При бюджетном финансировании работ консультационной службы, связанных с выполнением непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических), общие затраты компенсируются объемом этого финансирования ( $B^H$ ) за период  $T$ .

Таким образом, общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период  $T$  ( $I^H$ ) можно представить в виде

$$I^H = I^H_{\Pi} + I^H_K - B^H. \quad (4.2)$$

Рассмотрим *общие затраты при выполнении отдельной производственной функции*.

Прямые постоянные затраты при выполнении отдельной производственной функции ( $I^F_{\Pi}$ ) за период  $T$  включают:

- расходы на оплату труда постоянных консультантов и специалистов, выполняющих конкретную производственную функцию (например, сотрудников соответствующих производственных подразделений), включая налоги ( $Z^F$ );

- прямые материальные затраты при выполнении данной производственной функции (расходы на приобретение учебно-наглядных пособий, расходного материала и т. п.) —  $M^F$ ;

- амортизацию основных средств, связанных с выполнением производственной функции ( $A^F$ );

- прочие прямые затраты, в том числе затраты по работам, выполняемым сторонними организациями и связанным с выполнением данной производственной функции ( $B^F$ ).

Исходя из этого, прямые постоянные затраты при выполнении отдельной производственной функции за период  $T$  определяются следующим образом:

$$I^F_{\Pi} = Z^F + M^F + A^F + B^F. \quad (4.3)$$

Косвенные затраты при выполнении отдельной производственной функции ( $I^F_K$ ) за период  $T$  включают: дополнительные расходы на арендную оплату помещений и оплату коммунальных платежей, затраты на электроэнергию, абонентскую



плату за телефон, отопление и т. д., связанные с выполнением данной производственной функцией.

Под переменными затратами при выполнении отдельной производственной функции ( $I^F$ ) понимаются затраты, общая величина которых меняется прямо пропорционально изменению количества оказываемых услуг. В переменные расходы входят:

- затраты на оплату труда привлеченного персонала, в составе которого научные сотрудники, преподаватели, работающие сдельно, включая отчисления в общественные фонды на социальные нужды;

- затраты, включающие в себя: расходы на поездки, питание и проживание консультантов или специалистов, задействованных в выполнении конкретной услуги, использование транспорта во время выполнения задания, а также организованные консультантами или специалистами специальные услуги (например, тестирование, вычисление, закупка специального оборудования, чертежи, копирование документации, дальняя связь, доставка документов и т. п.).

К сумме общих затрат на выполнение отдельной производственной функции необходимо добавить часть общих затрат на выполнение непроизводственных функций, пропорциональную отношению фонда заработной платы данной производственной функции, отнесенного к общим расходам на оплату труда. Для этого рассчитывается коэффициент ( $K^F$ ) отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций:

$$K^F = Z^F / (Z^{ЭК} + Z^{ПК} + Z^{ОК} + Z^{СУ}), \quad (4.4)$$

где  $Z^F$  — расходы на оплату труда постоянных консультантов и специалистов, выполняющих конкретную производственную функцию;

$Z^{ЭК}$ ,  $Z^{ПК}$ ,  $Z^{ОК}$ ,  $Z^{СУ}$  — расходы на оплату труда постоянных консультантов и специалистов, выполняющих соответственно: экспертное консультирование, процессное консультирование, обучающее консультирование и функции специального обслуживания.

Таким образом, общие затраты при выполнении отдельной производственной функции за период  $T$  можно представить в виде:

$$I^F = I^F_{\Pi} + I^F_K + I^F + K^F \cdot I^H. \quad (4.5)$$

Анализ постоянных и переменных затрат показывает пути снижения издержек и, соответственно, уменьшения величины себестоимости выполняемых услуг. Так, общие переменные затраты  $I^F$  при выполнении отдельной производственной функции за некоторый период  $T$  зависят от многих факторов: среднего времени обслуживания одной заявки — времени выполнения услуги ( $\tau_U$ ); среднего количества привлеченных специалистов для реализации поданной заявки ( $n_U$ ); затрат на среднюю оплату труда (за один час) привлеченного специалиста ( $3^F_{\Pi}$ ); переменных расходов при выполнении одной услуги ( $I_U$ ) и количества выполненных услуг за этот период ( $Z_U$ ). Отсюда можно рассчитать общие переменные затраты ( $I^F$ ) следующим образом:

$$I^F = (3^F_{\Pi} \cdot \tau_U \cdot n_U + I_U) \cdot Z_U. \quad (4.6)$$

Среднее количество привлеченных специалистов для выполнения одной услуги зависит от среднего времени обслуживания одной заявки —  $\tau_U$  и среднего рабочего времени работы одного специалиста —  $\tau_C$ . Этот показатель рассчитывается следующим образом:

$$n_U = \text{entier}(\tau_U / \tau_C) + 1. \quad (4.7)$$

С использованием выражений (4.5) и (4.6) общие совокупные затраты могут быть разложены по отдельным элементам:

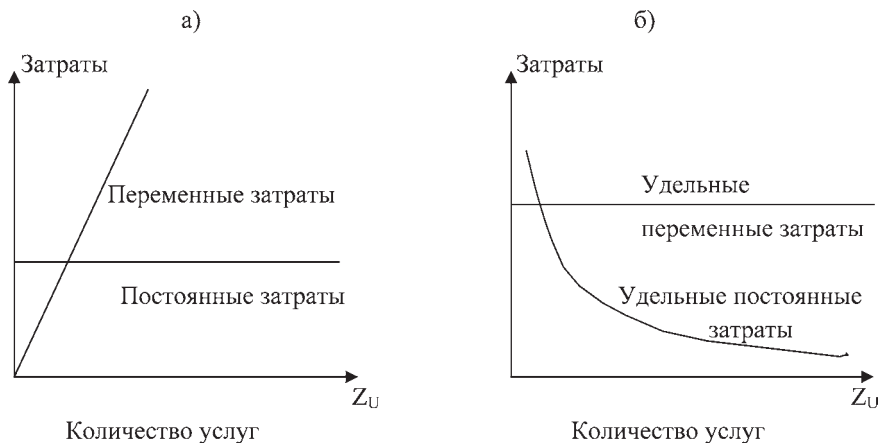
$$I^F = (I^F_{\Pi} + I^F_K + K^F \cdot I^H) + (3^F_{\Pi} \cdot \tau_U \cdot n_U + I_U) \cdot Z_U. \quad (4.8)$$

Постоянные и переменные затраты, произведенные консультационной службой, из расчета на одну выполненную услугу определяются как удельные постоянные и переменные затраты, которые соответственно равны:

$$I^y = (I^F_{\Pi} + I^F_K + K^F \cdot I^H) / Z_U; \quad (4.9)$$

$$I^y = 3^F_{\Pi} \cdot \tau_U \cdot n_U + I_U. \quad (4.10)$$

Зависимость постоянных и переменных затрат и их удельных величин от объемов производства, т. е. количества выполненных заявок, в графическом виде выглядит следующим образом (рис. 4.1):



**Рис. 4.1.** Динамика постоянных и переменных затрат (а) и их удельных значений (б)

Как видно из графиков, представленных выше, постоянные затраты обладают существенной особенностью, которая заключается в том, что в общем они не меняются с изменением количества оказываемых услуг (а), а их удельные величины снижаются при росте количества оказываемых услуг (б).

Общие переменные затраты увеличиваются при повышении количества оказываемых услуг (а), а удельные переменные затраты постоянны и на графике (б) представлены прямой линией.

Полученные выше выражения показывают, что прибыль консультационной фирмы пропорциональна количеству выполненных заявок от потребителей услуг на платной основе. Таким образом, повышение прибыли консультационной службы при ограниченной стоимости обслуживания одной заявки и посто-

янной величине издержек возможно за счет увеличения количества выполненных заявок на платной основе.

На базе постатейно учтенных затрат рассчитывается средняя себестоимость одной производственной услуги:

$$C^F_U = I^F / Z_U, \quad (4.11)$$

или

$$C^F_U = (I^F_{\Pi} + I^F_K + K^F \cdot I^H) / Z_U + 3^F_{\Pi} \cdot \tau_U \cdot n_U + I_U. \quad (4.12)$$

Общая совокупная прибыль, получаемая от деятельности консультационной службы, в соответствии с (4.1) равна сумме значений прибыли, получаемой по каждой из четырех производственных функций:

$$P^{KON} = P^{ЭК} + P^{ПК} + P^{OK} + P^{СУ}. \quad (4.13)$$

Прибыль, получаемая при выполнении отдельной производственной функции за период  $T$  зависит от выручки при оказании платных услуг ( $D_{\PiЛ}$ ), которая определяется установленной ценой обслуживания заявки (расценки на услугу) —  $\Pi^F_U$  и количеством выполненных услуг за этот период на платной основе —  $Z_{\PiЛ}$ :

$$D_{\PiЛ} = \Pi^F_U \cdot Z_{\PiЛ}. \quad (4.14)$$

Общая выручка (совокупный доход) при выполнении отдельной производственной функции за период  $T$  с учетом бюджетных или иных внешних средств, получаемых за выполнение государственных или иных заказов на оказание товаропроизводителям бесплатных услуг ( $B^F$ ) за период  $T$ , соответственно равна:

$$D^F = D_{\PiЛ} + B^F = \Pi^F_U \cdot Z_{\PiЛ} + B^F. \quad (4.15)$$

Цена обслуживания заявки (расценка на услугу) устанавливается на основе расчетной цены, предварительно определенной по средним показателям системы обслуживания. Так, расчетная цена обслуживания заявки — цена услуги ( $\Pi^F_{PU}$ ) — вычисляется исходя из баланса прибылей, которые рассчиты-  
ва-

ются, с одной стороны, на основании принятой нормы рентабельности для данной производственной функции ( $P^F_R$ ), а с другой — на базе совокупного дохода ( $P^F_D$ ) следующим образом:

$$P^F_R = H^F \cdot I^F / 100, \quad (4.16)$$

$$P^F_D = D^F - I^F, \quad (4.17)$$

где  $H^F$  — норма рентабельности для данной производственной функции, %.

Откуда

$$H^F \cdot I^F / 100 = \Pi^F_U \cdot Z_{\PiЛ} + B^F - I^F. \quad (4.18)$$

Из последнего равенства находится расчетная цена обслуживания одной заявки — цена услуги:

$$\Pi^F_{PU} = I^F \cdot (1 + H^F / 100) / Z_{\PiЛ} - B^F / Z_{\PiЛ}, \quad (4.19)$$

или с учетом средней себестоимости одной услуги согласно формуле (4.11):

$$\Pi^F_{PU} = C^F_U \cdot (1 + H^F / 100) \cdot Z_U / Z_{\PiЛ} - B^F / Z_{\PiЛ}. \quad (4.20)$$

За критерий эффективной деятельности консультационной службы при выполнении отдельной производственной функции за период  $T$  можно принять максимизацию прибыли, напрямую зависящую от установленной цены услуги ( $\Pi^F_U$ ). Последняя, с одной стороны, должна быть не менее расчетной цены обслуживания заявки за единицу времени ( $\Pi^F_{PU}$ ) и должна стремиться к повышению, а с другой — должна ограничиваться величиной платежеспособности потребителей услуг ( $\Pi^F_{ПС}$ ):

$$\Pi^F_{PU} \leq \Pi^F_U \leq \Pi^F_{ПС}. \quad (4.21)$$

С учетом указанного ограничения цена услуги устанавливается исходя из следующего выражения:

$$C^F_U \cdot (1 + H^F / 100) \cdot Z_U / Z_{\PiЛ} - B^F / Z_{\PiЛ} \leq \Pi^F_U \leq \Pi^F_{ПС}. \quad (4.22)$$

Величину прибыли в результате выполнения отдельной производственной функции за период  $T$  можно рассчитать следующим образом:

$$P_D^F = C_U^F \cdot Z_{\text{пл}} + B^F - (I_{\text{п}}^F + I_{\text{к}}^F + K^F \cdot I^H) - (Z_{\text{п}}^F \cdot \tau_U \cdot n_U + I_U) \cdot Z_U. \quad (4.23)$$

Как видно из этой формулы, величина прибыли при оказании услуг зависит от установленной цены услуги, от издержек и от количества услуг, выполненных на платной основе

Полученные выражения позволяют разработать стратегию деятельности консультационной службы при выполнении каждой производственной функции в реальных условиях поведения потребителей услуг и конкурирующих организаций, оказывающих услуги подобного характера.

Так, при отсутствии конкуренции стоимость обслуживания заявки за единицу времени согласно выдвинутому критерию необходимо увеличивать и устанавливать ее в пределах величины платежеспособного спроса со стороны потребителя.

В условиях конкуренции со стороны организаций, оказывающих консультационные услуги, стоимость обслуживания заявки за единицу времени целесообразно уменьшать, но до уровня предела, рассчитанного по формуле (4.20).

Исходя из формулы (4.23), можно определить ограничения на постоянные и переменные издержки (общие совокупные затраты) при задании нормы плановой прибыли ( $P_{\text{п}}^F$ ) в процессе оказании услуг за период  $T$ :

$$I^F \leq C_U^F \cdot Z_{\text{пл}} + B^F - P_{\text{п}}^F. \quad (4.24)$$

Используя полученное выражение, можно распределить плановые затраты на выполнение различных работ, связанных с осуществлением производственных, а также непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) консультационной службы и с оказанием бесплатных услуг.

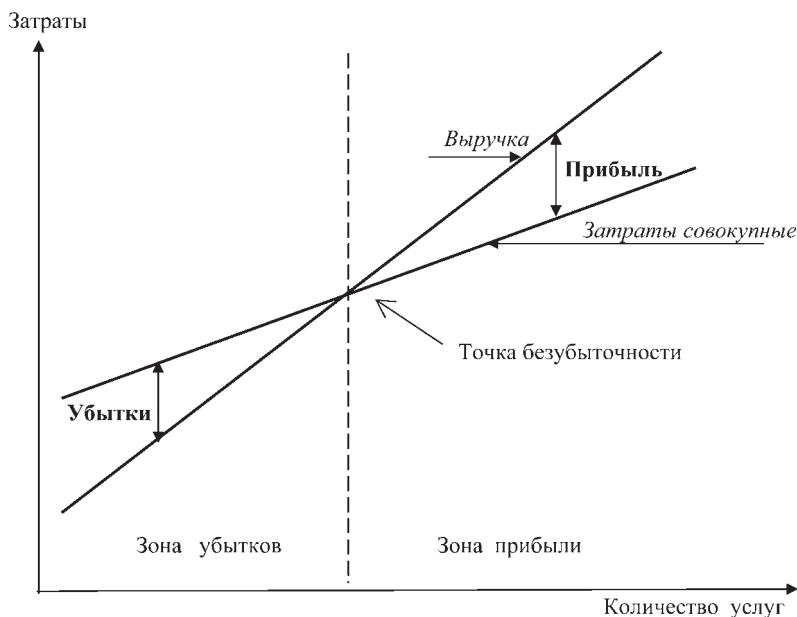
На основании выражения (4.23) можно рассчитать также необходимое количество услуг, выполняемых на платной основе ( $Z_{\text{пл п}}^F$ ), для получения запланированной прибыли ( $P_{\text{п}}^F$ ) за период  $T$  при условии задания количества услуг, выполняемых бесплатно ( $Z_{\text{б}}$ ), следующим образом:

$$Z_{\Pi\Lambda\Pi} = (P_{\Pi}^F + I_{\Pi}^F + I_K^F + K^F \cdot I^H - B^F + 3_{\Pi}^F \cdot \tau_U \cdot n_U \cdot Z_B + I_U \cdot Z_B) / (\Pi_U^F - 3_{\Pi}^F \cdot \tau_U \cdot n_U - I_U). \quad (4.25)$$

В процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью консультационной службы необходимо определить минимальное количество выполненных услуг на платной основе ( $Z_{\Pi\Lambda\Pi \min}$ ) за период Т, при котором все затраты будут окупаться за счет выручки, а прибыль будет равняться нулю ( $P_D^F = 0$ ). В экономической практике данный показатель называется точкой безубыточности, которая вычисляется при подставлении в формулу (4.25) значения прибыли равного нулю:

$$Z_{\Pi\Lambda\Pi \min} = (I_{\Pi}^F + I_K^F + K^F \cdot I^H - B^F + 3_{\Pi}^F \cdot \tau_U \cdot n_U \cdot Z_B + I_U \cdot Z_B) / (\Pi_U^F - 3_{\Pi}^F \cdot \tau_U \cdot n_U - I_U). \quad (4.26)$$

Зависимость “затраты — количество оказываемых услуг — прибыль” может быть представлена в виде графика (рис. 4.2).



**Рис. 4.2.** График зависимости “затраты — количество услуг — прибыль”

Практическое значение точки безубыточности заключается в том, что, как это видно на графике, она является пределом, соответствующим количеству оказываемых услуг, ниже которого деятельность консультационной службы становится убыточной по данному виду услуг.

При каждом изменении количества оказываемых услуг на единицу величина выручки будет меняться на величину маржинальной прибыли.

Зная прибыль, получаемую консультационной службой от своей деятельности за период  $T$ , и определив норматив отчислений от прибыли, можно вычислить чистую прибыль. При распределении чистой прибыли часть ее можно запланировать на инвестирование развития потенциала консультационной службы, другую часть направить на социальную поддержку.

Исходя из того, что число поступающих заявок в консультационную службу является случайным событием, расчет плановых показателей деятельности консультационной службы целесообразно осуществлять по моделям системы массового обслуживания, которая достаточно хорошо описана в математике. В последнем случае вероятность поступления определенного числа заявок ( $m$ ) можно определить исходя из закона распределения вероятностей дискретных событий на каком-либо интервале (в данном случае временном интервале  $T$ ) — закона Пуассона:

$$P(Z = m) = \frac{(\lambda T)^m e^{-\lambda T}}{m!}, \quad (4.27)$$

где  $P(Z = m)$  — вероятность того, что за период  $T$  в консультационную службу поступит  $m$  заявок;

$\lambda$  — интенсивность потока, т. е. количество заявок, поступающих в консультационную службу в единицу времени.

Величина  $(\lambda T)$  представляет собой среднее число заявок, поступивших в консультационную службу за период  $T$ , и равна  $Z_U$ .

Выражение (4.27) позволяет оценить вероятность наступления события, заключающегося в получении заданной прибыли.



ли, путем подстановки в формулу (4.27) вместо  $m$  значения  $Z_{\text{ПЛ min}}$ , рассчитанного по формуле (4.26).

Кроме того, возможно оценить минимальное число выполненных заявок при доверительном уровне вероятности поступления необходимого количества заявок, например  $P_{\text{ДОВ}} = 0,95$ . В этом случае минимальное количество выполненных заявок при доверительном уровне вероятности ( $Z_{\text{ДОВ min}}$ ) находится из следующего выражения:

$$p(Z=0) + p(Z=1) + p(Z=2) + \dots + p(Z=Z_{\text{ДОВ min}}) \approx 1 - P_{\text{ДОВ}}, \quad (4.28)$$

где  $p(Z=0)$ ,  $p(Z=1)$ ,  $p(Z=2)$ , ...,  $p(Z=Z_{\text{ДОВ min}})$  — рассчитанные по формуле (4.27) соответствующие вероятности выполнения определенного числа заявок — 0, 1, 2, 3 и т. д. до числа  $Z_{\text{min ДОВ}}$ .

Для определения величины возможных или плановых издержек в формулу (4.24) вместо  $Z_{\text{ПЛ}}$  необходимо подставить найденные значения  $Z_{\text{ПЛ min}}$  или  $Z_{\text{ДОВ min}}$ .

### **4.3. Организационно-правовые формы и структура консультационных организаций**

Эффективность работы консультационной службы обусловлена многими факторами, в том числе и правильным выбором ее организационно-правовой формы. Все консультирующие организации в настоящее время в России подразделяются на группы:

- по форме собственности — государственные, частные, акционерные, смешанные;
- размерам — малые, средние и крупные;
- территориальному признаку — федеральные (центральные), региональные (республиканские, краевые, областные), районные (межрайонные) и административные.

В настоящее время в агропромышленном комплексе (АПК) России созданы и функционируют консультационные фирмы, которые имеют различные формы юридически-правовой организации. Среди них следует отметить следующие формы:

- в составе органа управления АПК;
- государственное унитарное предприятие;
- государственное учреждение;
- в составе высшего учебного заведения (вуза);
- в составе института переподготовки и повышения квалификации кадров (ИПК);
- в составе научно-исследовательского института (НИИ);
- автономная некоммерческая организация, или некоммерческое партнерство;
- коммерческое предприятие — ряд отраслевых информационно-аналитических и консультационных центров.

Ниже приведена краткая характеристика отдельных форм организации субъектов консультационной службы.

*Государственное унитарное предприятие* — коммерческая организация, имущество которой находится в собственности государства и принадлежит предприятию на правах хозяйственного ведения или управления. Устав унитарного предприятия должен содержать сведения о предмете и целях деятельности, о размере уставного фонда, порядке и источниках финансирования. В случае учреждения регионального унитарного предприятия его учредителем является администрация региона.

*Государственное образовательное учреждение сельскохозяйственного профиля (вуз)* — можно рассматривать как частный случай государственного унитарного предприятия, осуществляющего образовательную деятельность. Учредителем является отраслевое министерство.

*Государственный институт повышения квалификации (ИПК)* — можно рассматривать как частный случай вуза.

*Автономная некоммерческая организация* — учреждается гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления оговоренных услуг (в нашем случае — консультирование). Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую оговоренным целям. Учредители не пользуются преимущественным

правом предоставления услуг. Распространенная практика учреждения — управление финансовыми фондами различного назначения.

*Некоммерческое партнерство* — учреждается гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в оговоренной целенаправленной деятельности. Некоммерческое партнерство вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую оговоренным целям. Учредители имеют право участвовать в управлении делами партнерства и могут пользоваться преимущественным правом предоставления услуг партнерства.

*Коммерческое предприятие* — хозяйственное товарищество или общество с разделенными на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками товариществ на вере, если иное не установлено законом.

Следует отметить, что деятельность консультационной фирмы хозяйствующего субъекта зависит не только от формы его структурной организации, определяющей основные свойства (параметры) его поведения и будущего развития, но и от множества факторов как внутреннего, так внешнего характера.

Факторы внутреннего характера являются достаточно типичными для деятельности любого хозяйствующего субъекта и определяются реальным практическим подходом к управлению предприятием (менеджментом).

Выбор оптимальной организационно-правовой формы консультационной организации необходимо осуществлять таким образом, чтобы выбранная форма в максимальной степени способствовала минимизации возможных рисков выполнения производственной функции этой консультационной организации.

Дело в том, что улучшение условий внешней среды в регионе (повышение уровня бюджетного финансирования, образовательного уровня специалистов, внимания руководства к проблемам консультационной организации и т. п.) в общем окажет

благоприятное влияние на деятельность консультационной фирмы с любой организационно-правовой формой.

Ухудшение условий внешней среды в регионе (в первую очередь понижение уровня бюджетного финансирования или его полное прекращение) может привести к частичному или полному невыполнению производственной функции консультационной организации, например к банкротству. Проблема выбора устойчивой формы организации консультационной службы в процессе ее функционирования в изменяющемся динамическом состоянии внешней среды может стать главной при принятии решений по созданию и развитию региональной консультационной организации.

Создание консультационной организации в структуре или при органах управления имеет ряд преимуществ, в числе которых: наличие кадрового состава с большим опытом организационной или производственной работы в сфере промышленности или сельского хозяйства, глубоким знанием проблем отрасли на местах. Специалисты таких консультационных фирм постоянно принимают участие в выработке управленческих решений по проблемам производств, местной инфраструктуры, в том числе сельской жизни данной территории. Это расширяет кругозор знаний специалистов консультационных организаций, необходимый для проведения консультаций и других мероприятий по поддержке товаропроизводителей в складывающихся условиях.

Консультационные службы, функционирующие на базе информационно-вычислительных и информационно-аналитических отделов при департаментах и управлениях промышленности и сельского хозяйства, больше внимания уделяют организации телекоммуникационных и локальных сетей, сбору отчетных и статистических данных и распространению их в электронном виде, обучению пользованию компьютерными программами, компьютеризации хозяйств.

Однако консультационная организация в структуре или при органах управления обладает существенными недостатками: в

связи с отсутствием юридической и финансовой самостоятельности они находятся в той или иной мере в зависимости от служб самих органов. При этом возможно отвлечение специалистов консультационной службы от выполнения своих прямых функций и привлечение их к оперативным текущим задачам административного или контрольного характера. Консультационные службы этой модели в основном ориентированы на обслуживание органов управления регионального и районного уровня, а также крупных предприятий.

Кроме того, такая организационно-правовая форма консультационной службы не позволяет осуществлять коммерческую деятельность, что лишает службу чрезвычайно важного источника дохода и ставит всю деятельность консультационной фирмы в прямую зависимость только от бюджетного финансирования.

Таким образом, возможности деятельности консультационной службы с такой формой организации весьма ограничены.

Консультационные фирмы, имеющие организационно-правовую форму в виде государственного унитарного предприятия или государственного учреждения, обладают полной юридической самостоятельностью и свободой действий в коммерческой деятельности. При этом у них есть возможность самостоятельно формировать структуру службы, штат и размеры заработной платы для специалистов-консультантов. Но в то же время они во многом зависят от местного бюджета и выполняют обязанности по налоговым обязательствам, не претендуя на льготы.

Консультационные фирмы, функционирующие в составе вузов, располагают профессионально подготовленными кадрами по всем отраслям промышленности и АПК, учебно-опытными хозяйствами и соответствующей материально-технической базой, включая аудиторный фонд, общежития и т. п., что предоставляет широкие возможности для проведения образовательных программ, организации демонстрационных мероприятий. Важнейшим фактором развития консультационной службы и

подготовки для нее специалистов может служить вовлечение студентов и аспирантов в практику консультационной деятельности.

Преимуществом такой организационной формы консультационной службы является наличие налоговых льгот для учебных заведений. Недостаток — зависимость консультационной службы от административных органов управления вузом и, соответственно, от бюджетного финансирования, что не позволяет самостоятельно вести экономическую политику и использовать финансовые механизмы стимулирования труда собственных специалистов и привлеченных профессоров и преподавателей для консультационной деятельности.

Учитывая сказанное, наиболее целесообразно найти оптимальные формы организационного и делового сотрудничества между вузом и консультационной фирмой, в рамках которого можно использовать все имеющиеся преимущества вуза и организационной самостоятельности консультационной фирмы.

Консультационные службы, созданные на базе НИИ, характеризуются наличием обширного массива информационных ресурсов по научно-техническим разработкам в отдельных отраслях промышленности и сельского хозяйства. Наличие материально-технической базы и имущественного комплекса НИИ позволяет созданной в нем консультационной службе развернуть свою деятельность, ориентированную на освоение новых, инновационных технологий отраслевой направленности. Такие консультационные фирмы могут служить консультационными и аналитическими отраслевыми центрами.

Консультационные службы, созданные при вузах и НИИ, имеют основные направления своей деятельности, связанные с внедрением достижений науки и техники, с проведением опытно-демонстрационных и обучающих мероприятий. Значительное место в их деятельности занимает распространение прикладных программных продуктов и баз данных, а также обучение и консультирование по вопросам их установки и эксплуатации. Некоторые региональные консультационные службы

организованы на базе кафедр, занимающихся реформированием, реструктуризацией предприятий и хозяйств. Соответственно, и направления их деятельности связаны с вопросами реформирования предприятий, оздоровлением экономики неплатежеспособных предприятий, поиском путей выхода из кризиса хозяйств-банкротов.

Консультационные службы, сформированные на базе системы дополнительного профессионального образования — в составе ИПК, имеют значительные преимущества для распространения инновационных проектов и реализации различных образовательных программ. Наличие профессорско-преподавательского состава, материально-технической базы, включая телекоммуникационные средства, обширные связи с выпускниками института — руководителями предприятий и хозяйств и другими специалистами — позволяет обеспечивать все необходимые условия для эффективной консультационной деятельности: организовывать консультации, семинарские занятия, конференции, выставки и другие мероприятия.

Тематика программ обучения зависит от наличия квалифицированных кадров, потребности сотрудников предприятий и специалистов в обучении и повышении квалификации по тем или иным направлениям подготовки. В основном это экономика, менеджмент, бизнес-информатика, государственное муниципальное управление и др.

Консультирование по технологическим, экономическим и юридическим вопросам производится в процессе проведения обучающих мероприятий, а также при обращениях в консультационную службу за помощью. Клиенты этих центров — товаропроизводители, прошедшие обучение и повышение квалификации, руководители и специалисты хозяйств, органов управления промышленности и сельского хозяйства.

Консультационные службы в виде некоммерческой организации (фонд, автономная некоммерческая организация или некоммерческое партнерство) имеют ряд преимуществ, связанных с объединением представителей органов управления промыш-

ленности и АПК, ученых и специалистов вузов и ИПК, товаропроизводителей и других заинтересованных в развитии региональных промышленных и сельскохозяйственных структур.

В данном случае структура, штат, оплата труда сотрудников консультационной службы и другие условия работы определяются учредителями этой организации. Имеется возможность привлечения спонсорских средств и грантов с минимизированным налогообложением. Коммерческая деятельность консультационной службы такой формы осуществляется в соответствии с уставом.

Среди недостатков следует отметить зависимость от бюджетных средств и отсутствие льгот при налогообложении. Организации подобного характера — фонд, автономная некоммерческая организация и некоммерческое партнерство — имеют отдельные юридические различия, не меняющие общего существа их деятельности.

Создание районных или межрайонных консультационных служб и их развитие является более сложной проблемой, чем региональных. Это связано с нахождением базы в данном районе (имущественной, материально-технической, административной) для построения службы и подбором профессиональных кадров для этой службы.

Чаще всего они создаются в виде филиалов региональных консультационных служб или на базе районных органов управления промышленности и АПК; в ряде случаев — на базе отдельных ассоциаций (например, фермерских ассоциаций) или на основе отдельного хозяйства в виде коммерческой организации.

Консультационная служба является сложной системой, включающей в себя федеральные, региональные, районные (межрайонные) центры, отдельные субъекты, осуществляющие консультационную деятельность, владельцев и авторов информационных ресурсов и обширный контингент пользователей.

Формирование структуры системы консультационных служб и ее функционирование должно осуществляться в соответствии со следующими принципами, строгое соблюдение ко-



торых позволит обеспечить эффективную деятельность всей системы:

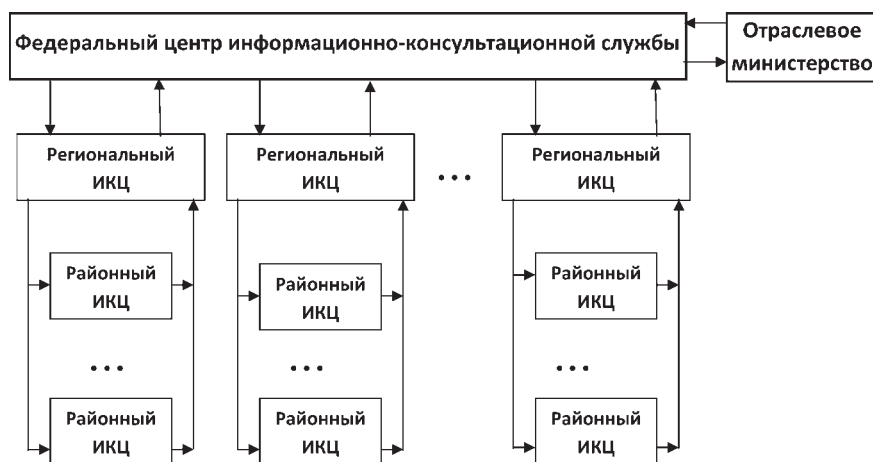
- доступность и открытость услуг и информации для пользователя;
- объективность и обоснованность используемой информации и оказываемых консультационных услуг;
- соблюдение принципа учета спроса товаропроизводителей на услуги;
- системность создания и функционирования консультационной службы;
- структурность и связь всех составных частей и субъектов консультационной службы;
- наличие обратной связи консультационной службы с товаропроизводителями;
- децентрализованное формирование и актуализация банков и баз данных, а также совместное их использование;
- отработка типовых решений на федеральном уровне с последующим внедрением их в региональных и районных центров;
- использование типовых программных, технических средств, средств связи и передачи информации внутри системы.

С точки зрения системного подхода к консультационной деятельности схема организационного принципа управления консультационной фирмой должна являться открытой системой, т.е. характеризоваться взаимодействием с внешней средой. Структура должна модифицироваться в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями самой организации.

Целесообразно использование гибкой структуры организационно-правовой формы, которая соответствует следующим условиям:

- единство целей;
- простота структуры;
- эффективное согласование связей между подразделениями, обеспечивающими четкую передачу информации;
- принцип единого подчинения;
- малозвенность структуры управления.

Инфраструктура системы информационно-консультационной службы (ИКС) АПК представляет собой иерархическую многоуровневую (в частности, трехуровневую) структуру, включающую федеральный, региональный и районный уровни. Система ИКС должна объединять информационные ресурсы органов управления, научных, образовательных организаций, рыночных и других структур промышленности или сельского хозяйства, что обеспечит необходимые условия для развития и эффективного функционирования всех специализированных служб в системе. Между организациями ИКС — информационно-консультационными центрами (ИКЦ) — должна существовать тесная взаимосвязь и взаимозависимость с четким определением функций ИКС на федеральном, региональном и районном уровнях, как это представлено на рис. 4.3.



**Рис. 4.3.** Структура системы информационно-консультационных служб

### Структура системы консультационной службы на федеральном уровне

Учитывая сформулированные цели и задачи деятельности консультационной службы на федеральном уровне, имеющие в

основном организационно-координационный характер, одной из ее важнейших задач является организация работы по сбору и формированию информационных ресурсов, интеграции последних на единой методологической, технологической и организационной базе, а также постоянное их обновление и распространение в системе ИКС.

Исходя из этого, федеральный центр в системе ИКС должен взаимодействовать и иметь прямые и обратные связи со многими организациями, владеющими информационными ресурсами по научно-техническим, опытно-конструкторским и другим разработкам, а также предоставляющими рыночную, технологическую, правовую и другую информацию, необходимую товаропроизводителям для своей работы. К ним можно отнести Академию наук РФ, центральные научно-технические библиотеки, НИИ, вузы и центры переподготовки профессиональных кадров, средства массовой информации, разнообразных поставщиков научной, технической, рыночной, правовой и другой информации. В систему должны входить организации (центры, курсы и т. п.) по обучению консультантов и специалистов для ИКС (рис. 4.4).

#### **Структура системы консультационной службы на региональном уровне**

На региональном уровне, наряду с основной деятельностью по оказанию информационно-консультационных услуг потребителям, чрезвычайно важной функцией ИКС является обеспечение прямой и обратной связи с федеральным центром и региональными организациями методического, научного, учебного и информационного характера. Структура системы ИКС на этом уровне выглядит следующим образом (рис. 4.5).

На региональном уровне в системе ИКС кроме центров федерального и районных уровней действуют или сотрудничают с ней следующие субъекты: региональные научно-технические библиотеки, региональные вузы и центры подготовки профессиональных кадров, учебно-консультационные центры при образовательных учреждениях, центры обучения кадров ИКС,



**Рис. 4.4.** Структура системы консультационной службы на федеральном уровне



**Рис. 4.5.** Структура системы консультационной службы на региональном уровне

средства массовой информации, различные поставщики научной, технологической и рыночной информации, предприятия сервисного обслуживания, юридические фирмы и многие другие, способствующие оказанию специалистами ИКС необходимых услуг конечным потребителям.

### **Структура системы консультационной службы на районном уровне**

На районном уровне (рис. 4.6) информационно-консультационная служба представлена районными (межрайонными) ИКЦ. В данном случае основные функции последних связаны с конкретным обслуживанием товаропроизводителей, доведением до них необходимой информации, оказанием содействия в освоении инновационных разработок и передового производственного опыта, а также поддержкой обратной связи с системой ИКС и через эту службу со всеми участниками отраслевого информационного пространства.



**Рис. 4.6.** Структура системы консультационной службы на районном уровне

Районный информационно-консультационный центр связан с помощью прямых и обратных связей с соответствующим региональным ИКЦ, а также с районными органами управления местной промышленностью или АПК.

Для эффективного выполнения услуг непосредственным потребителям — товаропроизводителям и местным жителям — районный ИКЦ должен активно сотрудничать с районными и региональными научными, образовательными организациями, средствами массовой информации, различными поставщиками рыночной, правовой и другой информации, привлекать к совместной работе предприятия сервисного обслуживания, юридические фирмы и другие, способствующие быстрому и качественному выполнению поступивших на услуги заказов.

В деятельности региональных и районных ИКЦ особенно важно выполнение работ, связанных с реализацией инновационных процессов, в основе которых лежит создание и функционирование эффективно действующей системы освоения инновационных технологий, с разработкой и реализацией технологических (инновационных) проектов, сопровождаемых их разработчиками от подготовительных работ до получения конечных результатов.

Основная функция ИКС в рамках инновационной деятельности состоит в организации и осуществлении мониторинга инновационных технологий и субъектов производств, поиска перспективных технологий, предприятий и хозяйств — потенциальных участников освоения инноваций, вовлечения их в инновационный процесс, в разработку соответствующих технологических документов (инновационных проектов или адаптеров) применительно к местным условиям с учетом их динамики, конъюнктуры рынка и требований сертификации производимой продукции.

Для того чтобы обеспечить успешное освоение инновационных технологий, информационно-консультационные и инновационные центры должны владеть необходимой информацией по производственному потенциалу территорий, предприятий и

хозяйств, инновационному потенциалу научно-исследовательских учреждений, проектных организаций, финансовому и материально-техническому обеспечению освоения инноваций, условиям реализации произведенной продукции. Всему этому должна способствовать структура системы ИКС, включающая необходимые связи и каналы сотрудничества информационно-консультационных центров со всеми участниками инновационных процессов — от разработчиков, кредитно-банковских, юридических, рыночных и других структур, участвующих в процессе, до конкретных исполнителей и потребителей инновационных услуг.

Для коммерческих консультационных организаций наиболее типичными организационно-правовыми формами консультационных фирм являются: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества и частные предприятия.

Поскольку основной целью консультационной фирмы является создание благоприятных условий для удовлетворения потребности клиентов в консультационной услуге, используя на этом рынке интеллектуальные ресурсы, основные цели и задачи каждого из подразделений выполняются в соответствии с основными функциями управления, которые включают:

- организацию работ по созданию взаимообратных потоков распределения ресурсов;
- мотивацию действий для осуществления основной цели консультационной фирмы;
- контроль качества основной деятельности;
- планирование работ для осуществления основной деятельности;
- координацию информационных потоков распределения ресурсов;
- практическую реализацию намеченных действий.

При организации структуры предприятия главной задачей является создание центрального аппарата управления фирмы, координирующего все важнейшие аспекты деятельности: разработку, продажу, снабжение, маркетинг и т. д. При этом важно

разделить функции между подразделениями консультационной фирмы, осуществляющими продажи и поддержку продаж.

Директор и его заместитель осуществляют контроль качества консультационной деятельности — основная цель консультационной фирмы. В то же время они представляют и защищают интересы фирмы на макро- и микроуровне системы управления. Весь персонал подразделений должен отвечать за выполнение ежемесячных, квартальных и годовых планов продаж. Поддержка продаж заключается в демонстрации продукта, предпродажном консультировании, поиске клиентов и других функциях, необходимых для заключения контракта. Эта поддержка организована также и по региональному принципу.

Руководитель отдела маркетинга должен выполнять опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой консультационного продукта, продажей, стимулированием и распределением продаж, послепродажным обслуживанием, потребителями продукции, исследованием рынка. При этом руководитель маркетинга и его аппарат анализируют состояние внешней среды маркетинга, обращая внимание прежде всего на конкурентов. Задача службы маркетинга заключается в организации работы подразделений так, чтобы они держали курс на потребителей (клиентов), постоянно следили за тем, что им нужно, за деятельностью конкурентов, определяли их слабые и сильные стороны.

В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не отрываться от реальной жизни. Маркетинговая структура должна обладать гибкостью и приспособляемостью. Для этого нужно, чтобы она меняла организационную форму при изменении стратегии предприятия. Для быстроты организационной перестройки и без снижения эффективности работы предприятия она должна иметь способность к изменениям, заложенным в самой структуре. Для гибкости консультационное предприятие должно постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел, о внешней среде, которая представ-



лена экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Для крупных и средних консультационных фирм в структуре предприятия кроме отраслевых отделов консультантов-специалистов могут быть организованы следующие подразделения:

- отдел стратегического планирования и маркетинга (непосредственно подчиняется директору или заместителю директора), который должен осуществлять поиск и предварительное обслуживание клиента, собирая текущую информацию о клиенте, об его проблемах. В его функции входят координация деятельности для осуществления стратегических задач, связь внешней среды маркетинга с внутренней, а также контроль над совпадением мощностей входящего и выходящего потоков всех ресурсов консультационной фирмы;

- отдел консультанта-психолога, который должен заниматься диагнозом проблем клиента, выделяя отраслевую направленность, уровень сложности проекта (стандартный и нестандартный) и прочие детали;

- отдел нестандартных проектов, который должен заниматься диагнозом нестандартной проблемы и разбивкой ее на стандартные задачи;

- отдел стандартных проектов, занимающийся функциональным обеспечением реализации проектов клиента;

- отдел обучения занимается подготовкой и обучением консультантов в требуемой клиентом области знания;

- отдел по созданию общественного мнения (PR) создает имидж консультанта и его фирмы, способствует осуществлению обратной связи с клиентом.

В организационной структуре управления малыми консультационными фирмами выполняются те же функции и задачи, что и в средних консультационных предприятиях, но структура управления упрощена. Всех вышеперечисленных подразделений как самостоятельных структур не существует, а их функции выполняют некоторые другие подразделения.

Важным подразделением в структуре должен быть отдел или группа, осуществляющая подбор консультантов с отраслевой направленностью, и отдел материально-технического снабжения, осуществляющий обеспечение консультантов необходимым оборудованием, библиотекой и т. д.

Кроме этого, существуют подразделения консультационных фирм, оказывающие дополнительные виды услуг для усиления эффекта консультирования.

1. *Учебные подразделения (центры)*. Они создаются в виде как небольших учебных секторов, так и крупных институтов. Подразделения (центры) различными способами участвуют в выполнении консультационного проекта, например, поставляя преподавателей или проводя обучение по специально разработанным программам. Они, как правило, относительно автономны, некоторые их программы открыты для внешних участников. Многие из них организуют внутренние курсы, семинары для персонала самой фирмы.

2. *Подразделения (центры)* по информационному обслуживанию. Эти услуги менее распространены, чем учебные, однако обеспечение клиента информацией очень важно. Консультационные фирмы хранят чрезвычайно ценную информацию, и многие из них стали настоящими экспертами по ее сбору и обработке. С помощью такой информации клиент может получить новые идеи и попросить консультанта изучить их, помочь воплотить в реальность.

#### **4.4. Ресурсы и источники финансирования консультационной фирмы**

Для выполнения своих намеченных функций консультационная фирма должна иметь определенные ресурсы, которые целесообразно структурировать по отдельным направлениям деятельности.

Выполнение *организационно-управленческих функций* консультационной службой должно осуществляться в основном

за счет собственных средств, а при решении определенных задач государственной поддержки деятельности и развития консультационной фирмы — за счет бюджетного финансирования по специальным государственным заказам только для аккредитованных организаций консультационной службы.

Выполнение *информационно-технологических функций* (сбор, обработка данных и формирование информационных ресурсов консультационной фирмы) должно осуществляться в основном за счет собственных средств и частично за счет бюджетного финансирования по специальным государственным заказам только для аккредитованных организаций консультационной службы.

Выполнение *научно-исследовательских и опытно-конструкторских функций* должно осуществляться на федеральном уровне, в основном за счет бюджетного финансирования, на региональном и/или районном уровнях консультационной службы — за счет заказов субподрядных работ. Отдельные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) должны выполняться на платных условиях по заказу пользователей консультационной службы.

Выполнение *функций консультационного обслуживания* должно осуществляться в основном на платных условиях оказания услуг и частично при решении задач государственной поддержки деятельности и развития консультационной службы — за счет бюджетного финансирования по специальным государственным заказам выполнения определенных консультационных услуг только для аккредитованных организаций консультационной службы.

Выполнение *проектно-инновационных функций* должно осуществляться в основном на платных условиях по заказу пользователей.

Выполнение *образовательных функций* должно осуществляться за счет собственных средств и на платных условиях по заказу пользователей, а при решении задач государственной поддержки деятельности и развития консультационной службы — за счет бюджетного финансирования по специальным го-

сударственным заказам выполнения определенных образовательных услуг только для аккредитованных организаций консультационной службы.

Выполнение *функций специального обслуживания* (ведение единой бухгалтерии, централизованное обслуживание техники в хозяйствах и т. п.) должно осуществляться только на платных условиях по заказу пользователей.

Источниками финансирования субъектов консультационной службы являются:

- бюджетные средства, получаемые за выполнение государственных заказов, выдаваемых федеральными органами власти в пределах их компетенции и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- бюджетные средства, получаемые консультационной службой от исполнителей государственных заказов за выполнение в качестве соисполнителей субподрядных работ;

- капитальные вложения на развитие компьютерного, телекоммуникационного, полиграфического и приборно-технологического оборудования, автотранспорта и реконструкцию производственных помещений консультационной службы;

- средства внебюджетных фондов — за работы, правом финансирования которых наделен соответствующий фонд;

- оплата товаропроизводителями и другими потребителями услуг консультационной службы, выполняемых на договорной основе за полную плату или с частичной оплатой в соответствии с прейскурантом;

- оплата издательско-полиграфической продукции, выпускаемой по подписке, распространяемой в розницу или изготовленной по индивидуальным заказам;

- членские взносы, абонементные и разовые платежи участников интернет-клубов;

- оплата потребителями иных услуг, выходящих за рамки уставных задач, но не противоречащих действующему законодательству и выполняемых на основе разовых заказов или долгосрочных договоров.

Экономическая эффективность функционирования консультационной службы достигается за счет многих факторов, основным из которых является объем финансирования ее деятельности. Структура бюджета консультационной службы и набор источников финансирования могут существенно различаться в зависимости от конкретной формы организации службы, ее статуса в обществе, объемов государственной поддержки и состояния экономики в целом.

Каждая служба, в какой стране она бы ни работала, старается максимально использовать все перечисленные источники финансирования. Структура приходной части бюджета зависит от конкретных экономических и политических условий. В одних странах (США, отдельные земли Германии и др.) наибольшую долю занимают деньги государственного бюджета, в других (Англия, Шотландия, Голландия и др.) преобладают коммерческие поступления от продажи услуг.

Система финансирования, в свою очередь, зависит от особенностей организации самой службы.

В качестве основных источников финансирования консультационной службы целесообразно выделить следующие:

- бюджетное финансирование;
- финансирование в рамках целевых программ и проектов создания и развития консультационной службы;
- внешние источники финансирования;
- хозрасчетное финансирование.

### **Бюджетное финансирование консультационной службы**

Суть финансирования такого рода служб за счет государственного бюджета заключается в стремлении государства развивать экономику путем поддержки деятельности консультационной службы. Государственное финансирование консультационной службы можно рассматривать как одну из многочисленных форм дотаций, особенно на стадии ее формирования. Причем данная форма направлена на развитие отраслей с целью повышения их эффективности и последующего наполнения бюджета за счет роста абсолютной величины налогов. Дру-

гими словами, вложение средств в формирование и развитие консультационной службы предусматривает соответствующую отдачу. Мировой опыт создания подобных служб подтверждает высокую степень окупаемости данных вложений: как показали исследования, средняя внутренняя норма доходности (IRR) инвестиций в создание консультационной службы составляет около 40%.

Как сельский, так и городской товаропроизводитель по множеству причин экономического, социального и психологического характера зачастую не готов платить за советы и консультации. Чтобы соответствующим образом подготовить производителя, доказав ему целесообразность взаимодействия с консультационной службой, необходимо само существование службы и ее активное функционирование.

Именно поэтому опыт создания и функционирования аналогичных служб в мировой практике свидетельствует, что основой финансирования всегда служил государственный бюджет (по крайней мере, в начале их формирования и в периоды становления и развития). При этом за счет государственных средств в этот период создается материально-техническая и научная базы консультационной службы, осуществляется подготовка консультантов, специалистов и организаторов службы, строятся информационные потоки, формируется сеть и система взаимосвязей с организациями-участниками (НИИ, ВЦ, лаборатории, предприятия, производящие основные ресурсы, торговые организации и оптовые рынки, частные консультационные фирмы и т. п.).

Перечисленные задачи требуют крупных инвестиций в короткий промежуток времени, что не под силу самостоятельно функционирующей службе без государственной поддержки.

Бюджетное финансирование должно предоставляться только субъектам консультационной службы, получившим аккредитацию.

В объем бюджетного финансирования консультационной службы могут включаться расходы на бесплатные или частич-

но оплачиваемые услуги по предоставлению потребителям государственных информационных ресурсов, перечень которых устанавливается Правительством по статьям “Информатика” федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации.

Бюджетное финансирование консультационной службы федерального уровня должно осуществляться по договорам, заключаемым отраслевым министерством и органами управления промышленности или АПК субъектов Российской Федерации.

Бюджетное финансирование региональных консультационной службы за исключением центров, входящих в структуру органов управления, должно осуществляться по договорам, заключаемым с этими центрами отраслевым министерством по представлению консультационной службы федерального уровня, и по договорам, заключаемым региональными органами управления промышленности или АПК субъектов Российской Федерации.

Бюджетное финансирование районных и/или межрайонных консультационных фирм за исключением центров, входящих в структуру органов управления промышленности или сельского хозяйства, должно осуществляться по договорам, заключаемым с этими центрами отраслевым министерством по представлению консультационной службы федерального уровня и регионального центра, по договорам, заключаемым региональными органами управления промышленности или АПК субъектов Российской Федерации по представлению регионального центра, а также по договорам, заключаемым районными органами управления.

Финансирование консультационных центров, входящих в структуру органов управления промышленности или АПК, осуществляется по сметам на операционные расходы этих органов управления.

Бюджетные средства подразделяются:

1) на федеральные;

- 2) региональные (республика, край, область);
- 3) местные (бюджет района).

Каждый из бюджетов имеет определенную функциональную нагрузку. Средства федерального бюджета используются в основном по следующим направлениям:

- создание и развитие материально-технической базы центральных (федеральных) органов управления службой, научно-исследовательских и информационно-вычислительных центров;
- создание локальных и глобальных информационных компьютерных систем;
- разработка и актуализация общенациональных баз данных, содержащих информацию о рынках ресурсов и продукции для товаропроизводителей, новых технологий и т. п.;
- подготовка и переподготовка кадров для консультационной службы федерального и регионального уровней в системе высшего образования и повышения квалификации;
- финансирование текущих расходов на функционирование федеральных институтов службы.

Региональный бюджет, как правило, финансирует:

- создание и финансирование материально-технической и информационной базы региональных (и частично районных) центров консультационной службы, других региональных структур службы;
- разработку и актуализацию региональных баз данных;
- адаптацию (иногда разработку) и распространение прикладных программных продуктов;
- подготовку и переподготовку кадров для консультационной службы районного (частично регионального) уровня;
- текущие расходы региональных (частично районных) институтов службы.

Средства местного бюджета используются по следующим направлениям:

- создание и развитие материально-технической и информационной базы районной службы (совместно с региональным бюджетом);



– финансирование (при поддержке регионального бюджета) текущих затрат службы (зарплата консультантов и специалистов, аренда и амортизация оборудования и помещений, транспортные и эксплуатационные затраты, офисные расходы и т. д.).

Как видно из направлений использования средств, чем выше уровень иерархии (федеральный бюджет), тем выше доля капитальных вложений в структуре бюджетных средств, и наоборот, чем ниже уровень иерархии (районный уровень), тем больше доля текущих затрат.

По мере становления и последующего развития службы структура бюджетных средств может изменяться. Если в начале процесса, когда преобладают капитальные затраты, основное финансовое бремя ложится на федеральный, частично региональный, бюджеты, то в дальнейшем, когда возрастает доля текущих затрат, их финансирование осуществляется в большей мере из районного и регионального бюджетов.

Государственное финансирование может осуществляться непосредственно из бюджета и (или) посредством специальных целевых программ и проектов.

### **Финансирование в рамках целевых программ и проектов создания и развития консультационной службы**

Создание консультационной службы требует относительно больших капитальных вложений, которые носят сугубо целевой характер. Сам процесс формирования элементов службы состоит из системы взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение единой конечной цели. Все это позволяет сделать вывод, что создание консультационной службы можно рассматривать как инвестиционный проект с долгосрочным государственным финансированием, требующий относительно крупных первоначальных капитальных вложений в периоды инвестиционной фазы и последующей финансовой поддержки, обеспечивающей покрытие основной части текущих затрат службы в течение жизненного цикла проекта.

Любой инвестиционный проект предполагает не только затраты, но и поступления (выгоды). Поступления проекта будут

складываться из выручки от реализации дополнительной продукции, которая будет произведена в результате деятельности консультационной службы, от повышения качества выпускаемой продукции, роста средних реализационных цен в результате осуществления более эффективной маркетинговой политики и т. д.

Однако не все поступления от данного проекта можно исчислить в денежном выражении. Проект направлен не только на финансовые результаты, но и на решения социальных, институциональных, экологических проблем в промышленности и аграрном секторе. Поэтому для государства, общества в целом проект имеет несомненную народно-хозяйственную ценность.

Финансирование социально-значимых проектов (или целевых программ) может осуществляться государственными или негосударственными структурами (объединениями, фондами и т. п.).

Примером таких проектов может служить проект ARIS (Поддержка осуществления сельскохозяйственной реформы — английская аббревиатура), одним из компонентов которого был проект создания в России консультационной службы для сельских товаропроизводителей.

Проекты создания и развития консультационной службы могут иметь не только общенациональное, но и региональное и местное значение.

### **Внешние источники финансирования**

Среди внешних источников финансирования особое место занимают гранты и спонсорская помощь. Эти два источника имеют существенные различия, несмотря на то что и те и другие предоставляются на безвозмездной основе.

Гранты обычно предоставляются в начале становления службы для того, чтобы дать первый толчок, запустить процесс с расчетом на дальнейшее его самостоятельное развитие. Средства на гранты выделяются в основном международными финансовыми организациями, специальными фондами, правитель-

ствами и общественными организациями зарубежных стран. Делается это с целью показать преимущества существования консультационной службы, заинтересовать российское правительство в поддержке развития данного направления деятельности.

Гранты в отличие от спонсорской помощи предоставляются на конкурсной основе. В случае объявления тендера конкурсанты должны к установленной тендерными условиями дате представить соответствующим образом оформленную заявку. Заявка, как правило, включает описание цели и задач проекта, основных результатов, которые предполагается получить в ходе его реализации, мероприятий и видов деятельности, которые обеспечат достижение планируемых результатов, а также требуемых финансовых, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для их выполнения.

Кроме того, обычно для подготовки заявки требуется использование метода логической структуры (logical framework), построение графиков выполнения мероприятий (с использованием методов сетевого планирования), проведение детальных финансовых расчетов. При этом необходимо учитывать приоритеты и другие требования, изложенные в тендерном предложении.

Подготовка качественной заявки — процесс творческий и трудоемкий, требующий специальных знаний и большого опыта, поэтому для ее оформления необходимо привлекать профессионалов, способных обеспечить конкурентоспособный уровень документа.

Спонсоры (частные лица, коммерческие фирмы) помогают, как правило, развитию уже существующих направлений, фирм, организаций и служб, доказавших эффективность своей работы, целевое использование средств.

Примерами грантов могут служить многие программы и проекты. Например, программы TACIS (Техническая помощь СНГ), Европейского Союза, Британского ноу-хау фонда (British Know — How Fund), Датской консультационной службы (DAAS), Германского правительства и др.

Примеров относительно крупной спонсорской помощи консультационной службе, находящейся на стадии становления, в России пока немного. В то же время имеются факты безвозмездного вложения своего интеллектуального потенциала рядом виднейших зарубежных ученых и специалистов в форме чтения лекций, консультаций, совместной разработки учебных и методических материалов.

### **Хозрасчетное финансирование**

Финансирование части затрат за счет поступлений от продаж консультационных услуг является стратегически важной как для давно существующей, так и для только начинающей свою деятельность службы. Если для действующей службы продажа услуг обеспечивает существенное пополнение бюджета и в значительной степени определяет ее финансовое состояние, то для вновь созданной службы даже первые удачные попытки продажи отдельных видов услуг дают основание для того, чтобы делать оптимистические прогнозы по поводу перспектив ее эффективной деятельности и жизнестойкости в будущем.

Перевод службы на хозрасчет предполагает сокращение непроизводительных затрат, повышение ответственности консультанта за качество предоставляемых услуг и в конечном итоге существенное повышение эффективности работы службы.

Однако при этом не следует забывать, что далеко не за все услуги товаропроизводитель готов платить. Простая логика подсказывает, что платить следует за те услуги, которые дадут возможность получить как можно больший дополнительный доход или избежать лишних потерь. Поэтому консультации и другие услуги, связанные с решением, например, социальных, экологических и некоторых других проблем остаются, как правило, вне сферы деятельности служб, работающих на хозрасчетной основе. Для того чтобы служба была заинтересована помогать клиентам решать эти проблемы, во многих странах правительства дают соответствующий заказ службе и финансируют выполнение этих работ из государственного бюджета.

Кроме того, не все товаропроизводители могут оплатить услуги консультантов в силу своего слабого финансового положения. И в этом случае государство часто оказывает поддержку. Например, в Шотландии реализуется государственная программа поддержки так называемых крофтеров (crofters) — фермеров, ведущих традиционное, низкоэффективное хозяйство в отдаленных и труднодоступных районах (северная часть страны, острова, горные территории). Цель программы — удержать население в этих районах, не допустить безработицы, сохранить национальные традиции, самобытную культуру. Анализ показывает, что отсутствие такой программы привело бы к существенным (гораздо большим, чем стоимость самой программы) потерям в результате роста безработицы, сокращения туризма и т. п.

Приходная часть бюджета консультационной службы может формироваться за счет поступлений от реализации следующих видов платных услуг:

- консультации по экономическим, финансовым, технологическим, маркетинговым и другим вопросам;
- ведение бухгалтерской отчетности для клиентов;
- проведение различного рода экономических расчетов;
- планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов;
- распространение прикладного программного обеспечения;
- снабжение информацией о рынках ресурсов, технологий, продукции и т. п.;
- обучение и повышение квалификации товаропроизводителей;
- распространение печатной и видеопродукции;
- проведение лабораторных исследований;
- посреднические и другие услуги.

Формы оплаты могут быть различны, в том числе:

- прямая оплата разовых услуг;
- оплата выполнения договоров на набор конкретных услуг;

- подписка на абонентное обслуживание;
- прямая продажа по счетам программного обеспечения, информации, печатной и другой продукции.

Помимо продажи услуг непосредственно товаропроизводителю возможно выполнение службой заказов правительства, государственных и общественных организаций, частных фирм и спонсоров. При этом важно, чтобы эти задания не противоречили основным принципам деятельности консультационной службы.

Оплата услуг за предоставление потребителям платной информации из государственных информационных ресурсов, а также информации из других источников должна производиться по согласованным с собственниками этих ресурсов расценкам, включающим возмещение затрат консультационной службы на получение, хранение, преобразование в необходимых случаях в удобную для использования форму, тиражирование и доведение их до потребителя.

Предоставление потребителям информации, полученной консультационной службой путем переработки бесплатных государственных информационных ресурсов в целях их коммерческого распространения, должно оплачиваться по ценам, рассчитанным на основе оценки дополнительно вложенного труда и средств без учета реальной стоимости исходной информации.

Ценообразование на услуги может быть построено по стоимости 1 ч услуг или по стоимости конкретной услуги.

С 1992 г. система ценообразования сведена, по существу, к применению свободных, т. е. рыночных цен, величина которых определяется спросом и предложением. Государственное регулирование цен используется для узкого круга товаров, производимых монопольными предприятиями.

Таким образом, уровень свободных и регулируемых цен выступает важнейшим фактором, влияющим на выручку от реализации продукции, а следовательно, и величину прибыли (в случае если получение прибыли является одной из целей функционирования конкретной консультационной фирмы или другого формирования службы).

Величина прибыли зависит прежде всего от снижения затрат, а также от увеличения объема реализации услуг.

Основными показателями прибыли являются:

- общая прибыль (убыток) отчетного периода — балансовая прибыль (убыток);
- прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг);
- прибыль от финансовой деятельности;
- прибыль (убыток) от прочих внереализационных операций;
- налогооблагаемая прибыль;
- чистая прибыль.

Чистая прибыль направляется на производственное развитие, материальное поощрение работников, создание резервного (страхового) фонда, уплату в бюджет экономических санкций, связанных с нарушением предприятием действующего законодательства, на благотворительные и другие цели.

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию потому, что ни одна консультационная фирма не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если консультант берется за проект, то это значит, что он не сможет взять новый, пока не доведет его до конца. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консультационных компании является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка.

По мнению специалистов, существуют некоторые правила ценообразования на рынке консультационных услуг.

1. Целесообразен подход, при котором предусматривается сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения оптимальной цены необхо-

димо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% от первоначальной. При этом любое изменение цены должно быть обосновано, например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента.

3. Если вид консультирования допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант разделит свою работу на этапы, а гонорар — на части, оставив клиенту возможность “выхода” из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги.

4. Следует избегать “круглых” цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее “круглая” цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

5. Для обоснования стоимости работ некоторые консультационные фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консультирование и прибыль, полученную клиентом от их работы. При переговорах о стоимости работы можно использовать “индекс успешности проектов”. Этот искусственно рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс



роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний-клиентов — на 50%, то “индекс успешности” равен 2. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями и работа приносит ощутимую пользу. В том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

6. Никогда не надо пытаться демпинговать, так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж “дешевого консультанта” и навсегда останется с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

7. При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50-100 долл. за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

8. В практике консультирования все чаще используется фиксированная оплата за проект. При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты

проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например в случае с реструктуризацией предприятия.

9. Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

- консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;

- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;

- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т. е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);

- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

- перед началом проекта невозможно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

10. В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

## **4.5. Особенности финансирования консультационных служб при различных организационно-правовых формах**

Каждой из моделей организации консультационной фирмы соответствует своя система финансирования, отражающая особенности данной конкретной формы.

Для консультационных организаций, создающихся как структурные подразделения отраслевых органов управления (министерств, региональных и местных управлений и департаментов), построение финансовых отношений адекватно финансированию государственных и муниципальных предприятий.

Финансовая деятельность унитарных предприятий осуществляется в соответствии с планом-заказом и планом развития.

В плане-заказе устанавливаются следующие основные показатели:

- объем работ и услуг в натуральном выражении с указанием номенклатуры и требований, предъявляемых к качеству работ и услуг, сроков, цен и условий их изменения;
- фонд оплаты труда;
- лимит численности работников;
- объем средств, выделяемых из федерального бюджета, и условия их предоставления.

Предприятие разрабатывает по согласованию с уполномоченным органом план развития, предусматривающий мероприятия, необходимые для обеспечения устойчивой работы службы по выполнению плана-заказа и разрешенной самостоятельной финансовой деятельности.

Услуги, произведенные в соответствии с планом-заказом, к которым согласно действующему законодательству не применяется государственное регулирование цен и тарифов, реализуются по ценам и тарифам, устанавливаемым уполномоченным органом. Принцип и порядок формирования цен, определяемых в плане-заказе, условия и периодичность их корректировки устанавливаются Министерством экономического развития РФ и Министерством финансов РФ с участием уполномоченного органа.

Услуги, произведенные в порядке самостоятельной хозяйственной деятельности, реализуются по ценам и тарифам, устанавливаемым предприятием самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ, — по государственным ценам.

Фонд оплаты труда работников на объем плана-заказа определяется на основе рекомендуемой государством тарифной сетки по оплате труда. Оплата труда руководителей осуществляется на контрактной основе.

Формы оплаты труда, размеры ставок и окладов, соотношения их размеров между отдельными категориями работников, система премирования, порядок и условия выплаты вознаграждений по итогам работы за год и другие формы материального поощрения определяются директором консультационной фирмы в соответствии с положением о порядке оплаты труда работников, утверждаемых Правительством РФ.

Финансовая служба предприятия руководствуется тем, что прибыль от реализации работ и услуг направляется на финансирование мероприятий, обеспечивающих выполнение плана-заказа и плана развития, а также социальное развитие по нормативам, ежегодно устанавливаемым уполномоченным органом. Свободный остаток прибыли, остающейся после ее направления на перечисленные выше цели, подлежит изъятию в доход федерального бюджета.

Для консультационных служб, организованных на базе вузов, колледжей и профильных школ, построение финансовых отношений возможно по схеме некоммерческих организаций.

Финансовые особенности некоммерческих организаций состоят в том, что их основная деятельность не связана с извлечением прибыли, а полученная прибыль не распределяется среди участников. При отсутствии прибыли от результатов собственной деятельности финансирование осуществляют участники либо собственники некоммерческих организаций. Финансовые особенности некоммерческих организаций определены Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ “О некоммерческих организациях”.

Пути достижения некоммерческими организациями своей финансовой устойчивости и независимости лежат в предпринимательской деятельности, которая, в соответствии с ГК РФ является самостоятельной, осуществляемой на свой риск дея-

тельностью, направленной на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Из приведенного определения можно выделить следующее:

- “самостоятельная деятельность”, т. е. деятельность, которую могут осуществлять только зарегистрированные некоммерческие организации. Деятельность в рамках программы или иного структурного подразделения некоммерческой организации признается осуществляемой от имени самой некоммерческой организации;

- “осуществляемая на свой риск деятельность”. Такая деятельность ведется силами организации за счет использования ее имущества, и ответственность за ее осуществление несет сама некоммерческая организация;

- “деятельность, направленная на систематическое получение прибыли”. Основной целью такой деятельности должно быть извлечение прибыли. Прибыль в данном случае определяется как разница между доходами от ведения предпринимательской деятельности и расходами, произведенными для получения этих доходов. Причем целью является систематическое получение прибыли, а не единичные, разовые случаи;

- прибыль в результате такой деятельности должна быть получена от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Действующее законодательство предъявляет два основных требования к предпринимательской деятельности некоммерческих организаций:

- она должна служить достижению уставных целей, способствовать их реализации, расширять возможности некоммерческой организации для выполнения своих уставных целей и задач;

- она должна по своей направленности соответствовать уставным целям некоммерческой организации.

Это значит, что если в уставе организации записано, что ее целью является экологическое просвещение населения, то про-

даже видеокассет с записью природы Алтая будет признана как деятельность, соответствующая требованиям законодательства, тогда как продажа кассет с фильмами о восточных единоборствах — не будет. К доходам от предпринимательской деятельности относятся:

- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности по реализации продукции, выполнению работ и оказанию услуг;

- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;

- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учреждений, организаций;

- другие, не запрещенные законом поступления.

Поступления в качестве доходов от предпринимательской деятельности и приравненные к ним доходы в некоммерческой организации облагаются всеми налогами на тех же условиях, что и доходы коммерческих организаций. В случае осуществления предпринимательской деятельности некоммерческая организация уплачивает налог на прибыль с полученной от такой деятельности суммы превышения доходов над расходами.

Некоммерческими организациями предпринимательская деятельность осуществляется обычно с применением одной из следующих моделей:

- самостоятельно в рамках предпринимательского отдела (подразделения);

- через созданное юридическое лицо — коммерческую организацию.

Создавая предпринимательский отдел, некоммерческая организация должна четко определить перечень и обязанности сотрудников некоммерческой организации, которые будут заняты в этом отделе. Необходимо избегать различий в заработной плате сотрудников, ведущих основную и предпринимательскую деятельность, так как они следуют общей цели — выполнению миссии организации.

У каждой из рассмотренных организационных моделей предпринимательской деятельности есть свои сильные и слабые стороны, и выбирать прежде всего следует ту, которая позволяет вести экономически целесообразную и способствующую выполнению миссии организации деятельность.

Для других форм консультационных организаций (консультационные службы как подразделения коммерческих фирм, частные консультационные службы и проч.) приемлемы финансовые отношения коммерческих организаций.

Финансы коммерческой организации реализуются в рамках отдельно взятой полностью или частично обособленной предпринимательской структуры. Предпринимательская структура — это юридическая форма коммерческого образования, занимающаяся от своего имени предпринимательством, т. е. извлекающая прибыль из результатов деятельности. В компетенцию данной структуры входит следующее:

- располагать собственным капиталом;
- осуществлять конкретные виды предпринимательской деятельности, связанные с реализацией работ и услуг;
- привлекать на договорных началах и использовать в денежном обороте заемный и привлеченный капитал;
- распоряжаться прибылью, выполняя внешние обязательства, договора, контракты, устав;
- участвовать во внешнеэкономической деятельности;
- формировать производственную программу, выбирать соисполнителей (субподрядчиков) и потребителей своих работ и услуг;
- осуществлять ценообразование;
- определять и регулировать формы оплаты труда и премирования работников.

Процесс финансирования коммерческой организации происходит на основе самокупаемости либо самофинансирования.

*Самокупаемость* как метод финансирования означает возмещение текущих затрат за счет полученных доходов. Выручка от реализации работ и услуг должна обеспечивать каж-

дому безубыточно работающему предприятию получение доходов, достаточных для покрытия текущих затрат. Так как затраты являются элементом цены, предприятие должно устанавливать цены на уровне не ниже себестоимости работ и услуг.

В этой связи предприятие рассчитывает точку безубыточности, при которой выручка покрывает произведенные затраты. Если предприятие устанавливает цену ниже себестоимости, то существует два варианта: либо оно несет убытки, либо покрывает разницу между ценой и себестоимостью за счет дотаций или субсидий. Такие дотации или субсидии выделяются, как правило, из государственного бюджета. Могут создаваться специальные централизованные фонды поддержки отраслевых или иных товаропроизводителей.

В условиях государственного регулирования экономики можно поддерживать самоокупаемость предприятий через выделение бюджетных ассигнований, установление цен, торговых надбавок и наценок, внутри- и межотраслевое перераспределение денежных средств. Однако возможности поддержки производителей через бюджет ограничены.

Помощь должна оказываться товаропроизводителям, предприятиям, производящим социально значимую продукцию или относящимся к естественным монополиям. Косвенным образом сельские товаропроизводители могут поддерживаться через дотирование консультационных услуг. При этом обеспечивается целевое и эффективное использование бюджетных средств.

Возмещение расходов за счет получаемых доходов в условиях рыночной экономики возможно лишь в том случае, когда есть спрос на услуги, а цены устанавливаются на основе соотношения спроса и предложения.

Для контроля за соблюдением принципа самоокупаемости финансовая служба предприятия составляет сметы затрат, нормирует расходование ресурсов, устанавливает конкретные задания по росту производительности труда, снижению трудоемкости работ и услуг консультирования.



## **4.6. Правовое и юридическое обеспечение оказания консультационных услуг**

В основе правового регулирования на рынке консультационных услуг лежат юридические документы: законы, указы, постановления. Основные документы:

- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Закон РФ от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ “Об информации, информационных технологиях и о защите информации”;
- Закон РФ от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ “О персональных данных”;
- Закон РФ от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ “О коммерческой тайне”;
- Закон РФ от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ “Об аудиторской деятельности”;
- Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 “О защите прав потребителей”;
- Закон РФ от 10.07.1992 г. № 3266-1 “Об образовании”;
- Закон РФ от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации”.

Среди нормативных правовых актов, которые затрагивают консультационную деятельность, необходимо отметить следующие: Конституция РФ — статьи 8, 74 в части закрепления правовых основ услуг в консультационной деятельности в РФ; Гражданский кодекс РФ — статья 128 в части закрепления услуг в качестве отдельного объекта гражданских прав и глава 39 — выделение консультационных услуг в самостоятельный вид договора; Закон РФ “О защите прав потребителей” в сфере предоставления консультационных услуг гражданам; иные нормативно-правовые акты, регулирующие общественные отношения в сфере консультационной деятельности.

Ключевым моментом в создании правового механизма регулирования рыночных отношений в области возмездного ока-

зания консультационных услуг являются нормы главы 39 Гражданского кодекса РФ. Однако значительное пространство правовой неопределенности в этой сфере общественных отношений сохраняется. Основной проблемой консультационной деятельности в России является то, что она не регулируется законом, который бы определял понятия, сущность, принципы консультационной деятельности, ответственность консультантов, функционирование профессиональных организаций. Остаются неразрешенные правовые основы взаимоотношения сторон: права и обязанности, ответственность, цена и порядок расчетов, сроки и качество оказания консультационных услуг и др.

Предпринимательская (хозяйственная) деятельность консультационной фирмы должна основываться на законодательстве РФ, принятых правительством системах налогообложения и бухгалтерского учета, нормативных актах и т. д. При оказании консультационных услуг необходимо исходить из следующих условий:

1. Деятельность по оказанию консультационных услуг должна соответствовать нормативно-правовой базе, для чего необходимо:

- тщательное изучение особенностей бухгалтерского учета и законодательства, касающихся такого рода деятельности;
- проработка Налогового кодекса РФ;
- предварительное согласование с работниками налоговых органов налоговых аспектов предпринимательской консультационной деятельности;
- получение разъяснения спорных вопросов у специалистов налоговых органов;
- включение в штат консультационной фирмы высококвалифицированных бухгалтера и юриста;
- планирование бюджета деятельности консультационной фирмы;
- своевременная уплата всех налогов, соблюдение законодательства.

2. Наличие соответствующего финансового обеспечения.

3. Наличие утвержденного перечня консультационных услуг и порядка их предоставления.

4. Наличие кадрового обеспечения.

5. Наличие действенного механизма оказания услуг.

Правовую основу создания и деятельности консультационной фирмы составляют Конституция, Закон РФ “Об информации, информационных технологиях и о защите информации”, другие законы и нормативные правовые акты.

Методология концепции оказания консультационных услуг должна базироваться на соответствующем организационно-правовом и юридическом обеспечении. Рассмотрим принципы оказания консультационных услуг на примере образовательной деятельности.

1. Платные образовательные услуги являются частью консультационной деятельности и должны осуществляться в рамках Закона РФ “Об образовании”, Устава консультационной фирмы, а также нормативно-правовой базой, регламентирующей деятельность этих хозяйственных субъектов.

2. Консультационной фирме при оказании платных образовательных услуг субъектам промышленности и АПК или физическим лицам необходимо иметь лицензию на оказываемый вид деятельности.

3. Платные образовательные услуги — это вид услуг, оказываемых консультационной фирмой в соответствии с образовательными программами, в том числе за счет внебюджетных средств. Это могут быть средства субъектов промышленности и сельского хозяйства, спонсоров, сторонних организаций или частных лиц.

4. Платные образовательные услуги в рамках консультационной деятельности организаций, действующих при образовательных учреждениях, не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из средств бюджета. В противном случае средства, заработанные путем такой деятельности, изымаются учредителем в его бюджет (п. 3 ст. 45 Закона “Об образовании”).

5. Консультационной фирме, оказывающей платные образовательные услуги, необходимо:

5.1. В соответствии со ст. 13, п. 1, подп. 5, “ж” Закона “Об образовании” в Уставе консультационной фирмы прописать предполагаемый перечень образовательных услуг и порядок их предоставления.

5.2. Изучить потребность субъектов промышленности, АПК и населения в образовательных услугах, уточнить предполагаемый контингент.

5.3. Получить лицензию на оказание образовательных услуг с учетом запросов потребителей, материально-технического обеспечения и кадрового потенциала.

5.4. Создать условия для проведения платных услуг, гарантирующих их высокое качество.

5.5. Обеспечить кадровый состав и оформить трудовые отношения в виде трудового соглашения (договора) с представителями профессорско-преподавательского состава высших и средне-технических учебных заведений, научно-исследовательских институтов и т. д., которыми могут быть как отдельные физические лица, так и временные трудовые коллективы (объединения).

5.6. Составить сметы затрат на платные услуги по видам.

5.7. Утвердить учебный план, календарный график и штатное расписание.

5.8. Издать приказ об организации конкретных платных образовательных услуг в консультационной фирме, в котором необходимо определить:

- состав участников службы “платного сервиса”;
- соответствующие сметы;
- организацию работы консультационной фирмы по платным услугам (расписание занятий, график работы штатных и привлекаемых со стороны сотрудников).

5.9. Оформить договоры с потребителями платных образовательных услуг.

5.10. Производить оплату за предоставляемые платные образовательные услуги через банковские структуры с указани-

ем расчетного счета учреждения или с внесением средств по приходно-кассовому ордену.

Консультационная фирма может получать любые виды добровольных пожертвований и целевых взносов, которые могут быть использованы на развитие ее деятельности, включая образовательный процесс, на предметы хозяйственного пользования, интерьера, проведение ремонтных работ и другие нужды.

В ст. 20 “Консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства” Федерального закона “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” сказано, что оказание консультационной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства органами государственной власти и органами местного самоуправления может осуществляться в виде:

1) создания организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и оказывающих консультационные услуги субъектам малого и среднего предпринимательства, и обеспечения деятельности таких организаций;

2) компенсации затрат, произведенных и документально подтвержденных субъектами малого и среднего предпринимательства, на оплату консультационных услуг.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие основные функции выявил системный анализ функциональной деятельности консультационной фирмы?

2. Какие функции относят к группе непроизводственных и к группе производственных функций?

3. Каким образом выглядит модель общей производственной функции консультационной фирмы?

4. Как выглядит экономико-математическая модель создания и функционирования консультационной фирмы?

5. Что такое прямые и косвенные затраты при выполнении непроизводственных и производственных функций?

6. Что такое переменные затраты при выполнении производственных функций?

7. Как ведут себя постоянные и переменные затраты, а также удельные постоянные и переменные затраты в зависимости от роста числа услуг?

8. Каким образом рассчитывают цену услуги и прибыль консультационной фирмы?

9. Каким образом рассчитывают: ограничения на издержки консультационной фирмы и планируемое количество платных услуг?

10. Что такое точка безубыточности?

11. Опишите основные организационно-правовые формы консультационных организаций и в чем их различие.

12. Охарактеризуйте структуру консультационных организаций.

13. Чем характерна структура консультационной службы агропромышленного комплекса России?

14. Какие организационно-правовые формы являются наиболее типичными для коммерческих консультационных организаций?

15. Какие отделы могут быть организованы в структуре крупных, средних и малых консультационных фирм?

16. Какими ресурсами обладают консультационные организации?

17. Что является источником финансирования консультационных фирм?

18. Что такое бюджетное финансирование консультационных организаций?

19. Охарактеризуйте финансирование в рамках целевых программ и проектов создания и развития консультационной службы.

20. Опишите внешние источники финансирования консультационных фирм.

21. Что такое хозрасчетное финансирование консультационных организаций?

22. В чем смысл ценообразования консультационных фирм?

23. В чем особенности финансирования консультационных служб при различных организационно-правовых формах?

24. Какие юридические документы лежат в основе правового регулирования на рынке консультационных услуг?

25. Что является основной проблемой консультационной деятельности в России?

26. Какие условия необходимо соблюдать при оказании консультационных услуг?

27. Как учитываются спонсорские средства для консультационных организаций?

28. Что сказано в ст. 20 “Консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства” Федерального закона “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации”?

## **Глава 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ЭКСПЕРТНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

---

### **5.1. Методологические принципы оказания платных услуг экспертного консультирования**

При определении себестоимости консультационных услуг данного типа за основу принимается время, которое необходимо для выполнения этих работ. Вычисление основано на плане задания (количестве поступивших заявок) и на оценках времени, необходимого для выполнения различных заявок.

Кроме времени, затрачиваемого консультантом непосредственно на экспертное консультирование, также выделяют дополнительное время на совершение определенных действий, косвенно связанных с оказанием консультационных услуг товаропроизводителям. В зависимости от обстоятельств это время может либо включаться, либо не включаться в полное время обслуживания заявки, например время, затраченное на поездки. В том случае если поездки к клиенту и обратно, а также другие поездки, необходимые для выполнения задания, требуют больших временных затрат, то рекомендуется включать в общее время выполнения заявки. Если консультации оказываются местным клиентам и время на поездки к ним и обратно незначительно, то его рекомендуется не учитывать при расчете себестоимости.

Адекватные временные оценки можно получить лишь в том случае, если план задания точен и достаточно подробен. Так,



например, на диагностической фазе задания консультант может индивидуально выбрать один из нескольких методов сбора данных. Временные затраты при этом будут значительно различаться. Чтобы правильно установить время на выполнение всех операций и фаз задания, необходим определенный опыт. Такая оценка обычно выполняется старшими специалистами консультирующей организации, ответственными за планирование заданий и осуществляющими контроль за их выполнением. При планировании заданий использование собственных нормативных таблиц (например, число консультаций в человеко-часах на один рабочий день) может значительно повысить эффективность консультирования.

При этом бывают случаи, когда точная оценка времени затруднительна или даже невозможна. Такие ситуации возникают, если заявка на экспертное консультирование, которое надо провести, касается малоизвестного специфического круга вопросов и необычна даже для опытного специалиста. В этом случае получить информацию о необходимом времени на оказание данной услуги можно на основе анализа аналогичных ситуаций, имеющих место у других консультационных служб. Возможен также вариант, при котором, чтобы оказать услугу, можно принять за основу более гибкое соглашение, не регламентируемое жесткими временными рамками.

Оплата труда при организации и контроле работы по оказанию услуг, как и других технических и административных операций, может рассматриваться и распределяться в рамках либо прямых, либо косвенных издержек по усмотрению консультирующего подразделения.

Исходя из того, что оказание консультационных услуг относится к разряду трудоемких работ, при определении их себестоимости необходимо как можно точнее определить издержки на оплату труда. В зависимости от объемов оказываемых услуг и специфики деятельности консультационной службы состав и структура сотрудников центров может быть различной. При этом форма оплаты труда основной штатной части сотрудни-

ков построена на повременной основе в форме оклада. Другую часть составляют привлекаемые по мере необходимости консультанты, для оплаты труда которых применяется сдельная форма оплаты труда.

При установлении цены (расценки) на услугу экспертного консультирования одним из основных показателей является время обслуживания заявки.

Расценки на консультационные услуги представляют собой инструмент, объединяющий финансовую и маркетинговую политику управления. При установлении цены на консультационную услугу необходимо не только учитывать, во сколько обходится консультационной фирме предоставляемая услуга и какой доход необходимо получить, но и какая цена за консультационную услугу будет обеспечена платежеспособным спросом для того или иного рынка и сколько клиентов сможет и захочет ее оплатить. Рассмотрим основные формы установления расценок.

*Нормальный уровень платы за услуги* экспертного консультирования может быть давно устоявшимся и общеизвестным и даже рекомендоваться профессиональной ассоциацией (например, в виде нижней и верхней ее границы). Плата, превышающая предложенный максимум, будет в этом случае приемлемой только для определенных (специальных) услуг, в противном случае ее надо подробно обосновать.

*Расценки, назначаемые конкурентами.* Как и в других областях бизнеса, консультационной фирме необходимо учитывать политику конкурирующих организаций, применяемую при установлении ими расценок, и как к их политике ценообразования относятся клиенты.

*Плата за услуги для различных рыночных сегментов.* Может понадобиться дифференциация платы за услуги для различных рыночных сегментов. Обычно для мелких предприятий и некоммерческих социальных организаций плату назначают ниже, чем для более крупных.

*Плата при продвижении услуг.* Льготная плата за услуги (например, с 10–15%-ной скидкой по сравнению с обычной) мо-

жет применяться при поставке на рынок нового типа услуг, чтобы повысить интерес клиентов. При завершении кампании продвижения услуг плату можно поднять до нормального уровня.

*Плата с учетом дотаций.* Государственные консультационные организации могут продавать свои услуги по сниженным ценам некоторым или же всем клиентам. Это становится возможным в случае государственного дотирования, целью которого является содействовать консультированию и сделать его доступным клиентам, для которых неприемлемы высокие расценки. Опыт других стран показывает, что даже частные консультанты могут работать на этих условиях за более низкое вознаграждение в рамках специальных программ помощи мелким предприятиям, поощрения малого бизнеса, его развития в других географических районах, в начале создания нового бизнеса и т. п.

*Расценки, определяемые клиентами.* Организации консультационной службы могут установить максимальный уровень расценок за услуги, который в большинстве случаев определяется платежеспособным спросом потребителей.

*Соответствие платы за услуги специфике деятельности* консультационной службы. Уровень и метод установки расценок зависят от специфики деятельности консультационной службы. Так, консультационные фирмы, предоставляющие экспертные консультации по вопросам, касающимся стратегически важных направлений деятельности товаропроизводителей, будут устанавливать расценки на относительно более высоком уровне, чем консультационные фирмы, предоставляющие консультации по наиболее общим вопросам.

**Основные методы установления расценок.** В практике консультирования существуют различные методы установления расценок. Исходя из специфики взаимоотношений между консультационной службой и потребителями консультационных услуг, рекомендуется применение следующих методов установления расценок.

*Плата за единицу времени.* Наиболее часто используемый метод — назначение цены за время, затраченное на работу для

клиентов. В большинстве случаев за единицу времени применяется час, но может быть и рабочий день (8 ч), неделя или месяц (при выполнении заданий, требующих длительного времени).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает “автоматическое” увеличение оплаты, сокращение времени — “автоматическое” уменьшение.

Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплаты не существует. Расчет производится помесечно. Дополнительные расходы оплачиваются клиентом-заказчиком. Эта система оплаты стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени.

Расценки рекомендуется дифференцировать по уровням или категориям консультирующего персонала. Если установить одинаковую повременную оплату за услугу, оказываемую консультантами независимо от опыта, ученой степени и звания, можно столкнуться со значительными трудностями. Многие клиенты будут настаивать, чтобы их задания поручали выполнять только старшим консультантам, поскольку платить все равно придется одинаково. При этом некоторые задания, требующие для их выполнения менее опытных консультантов, окажутся слишком дорогостоящими. Поэтому большинство консультирующих фирм дифференцирует ставки для консультантов разных категорий. Соотношение между платой за услуги, оказываемые высококвалифицированными специалистами и рядовыми консультантами, может достигать 4:1. Труд ассистентов по исследовательской работе и младших консультантов может оплачиваться по еще более низким ставкам.

Основное преимущество этого метода — легкость и ясность вычисления платы за услуги и оформления счетов.

Однако повременная плата за услуги имеет свои недостатки. Клиенту выписывается счет за отработанные часы, а не за выполненную работу. Поэтому ему приходится доверять профессиональной честности и компетенции своего консультанта,

или же он должен контролировать ход выполнения задания, причем достаточно детально, чтобы убедиться, что платит не только за затраченное время, но и за продукцию, обусловленную контрактом.

Система оплаты применяется отдельными консультационными фирмами и консультантами.

Существует разновидность вышеприведенной системы оплаты: оговаривается почасовая или дневная ставка. Премияльный гонорар не предусматривается. Дополнительные расходы несет клиент-заказчик. Оплачивается фактически затраченное консультантом время, в него включается в том числе:

- при интервью (обсуждении проблемы с заказчиком) учитывается реальное время разговора (иногда плюсуется время ожидания консультантом заказчика, если последний опаздывает);
- при работе консультанта вне предприятия (проработка литературы, письменное формулирование рекомендаций, проведение опросов) консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. Большинство консультантов работают над проблемой заказчика по 12–16 часов в сутки — их интенсивность работы достаточно высокая. Для предупреждения недоразумений с оплатой данное обстоятельство следует оговорить сразу же. Если затраты велики для заказчика, он может переформулировать задание на консультирование либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются как полный. Вызов консультанта может оплачиваться либо нет по предварительной договоренности. Время в пути не оплачивается, если речь не идет о дальней командировке. Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно.

Командировки и работа в неурочное время в зависимости от предварительной договоренности могут оплачиваться по повышенной ставке.

Такая система оплаты применяется практически всеми консультационными фирмами и консультантами.

*Оплата в зависимости от лимита времени.* Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятии “в поле”, вызов заказчиком консультанта по мере необходимости — во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию с клиентом предусматривает пропорциональное увеличение оплаты, уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются клиентом-заказчиком. Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплата составляет 20–50% от суммы гонорара. Оплата услуг осуществляется ежемесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом. Применяется большинством консультационных фирм и консультантов.

*Оплата в зависимости от результата.* Цены, зависящие от результата, или так называемая плата за непредвиденное имеют одну или обе из двух приведенных характеристик:

- 1) услуга оплачивается только после получения определенных результатов;
- 2) размер платы зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли).

Теоретически этот метод можно было бы считать идеальным вариантом оплаты труда консультантов и их материального стимулирования: платят не за затраченное время, а за результаты. Оплата производится только тогда, когда полученные результаты реальны и измеримы, а между выплаченными деньгами и полученными результатами существует приемлемая зависимость. Однако на практике возникает ряд проблем, в том числе:

— консультант может сконцентрироваться на легкодостижимых краткосрочных улучшениях, дающих немедленную экономию, отказываясь при этом от действенных мер, эффект ко-

торых проявляется не сразу (например, профилактическое техническое обслуживание, подготовка персонала и т. п.);

- часто очень трудно определить и измерить реальные результаты. При этом стороны могут оценивать их по-разному, что может привести к трениям и конфликтам;

- иногда планируемые результаты недостижимы по вине клиента, и консультант ничего не может предпринять;

- могут возникнуть трудности с оплатой консультанту, если результаты его работы проявятся только через длительный период времени после выполнения им задания.

Вследствие этого при оказании услуг экспертного консультирования товаропроизводителям широкое применение данного метода затруднительно. Однако такой подход рекомендуется применять к определенным специальным типам заданий. Например, консультант по вопросам управления финансовой деятельностью может принять оплату по результату, если помогает клиенту вести переговоры по слиянию или приобретению компании. Консультант заинтересован в том, чтобы результаты были наиболее благоприятны для его клиента и в то же время приемлемы для другой стороны. Так как финансовые результаты переговоров можно измерить, то в данном случае оплата за этот вид услуг гарантирована.

## **5.2. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг экспертного консультирования**

Для удобства учета расходов и расчета себестоимости консультационных услуг с учетом постоянных и переменных составляющих затрат формула общих совокупных затрат ( $I^{\text{ЭК}}$ ) представляется следующим функциональным образом:

$$I^{\text{ЭК}} = (I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) + I^{\text{ЭК}}, \quad (5.1)$$

где  $I^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$  — общие постоянные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т;

$I^{\text{ЭК}}_{\text{К}}$  — общие косвенные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период  $T$ ;

$K^{\text{ЭК}}$  — коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию экспертного консультирования;

$I^{\text{Н}}$  — общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период  $T$ ;

$I^{\text{ЭК}}$  — общие переменные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период  $T$ .

Общие переменные затраты при выполнении функций экспертного консультирования ( $I^{\text{ЭК}}$ ) включают:

— затраты на оплату труда (за 1 ч) привлеченного персонала, включая налоги ( $З^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$ );

— расходы на поездки, питание и проживание консультантов, задействованных в выполнении конкретной услуги, использование транспорта во время выполнения задания, а также организованные консультантами специальные услуги, например, тестирование, закупка специального оборудования, изготовление чертежей, копирование документации, почтовые расходы, дальняя связь, доставка документов и т. п. ( $I_{\text{У}}$ ).

Общие переменные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за некоторый период  $T$  зависят также от среднего времени обслуживания одной заявки ( $\tau_Z$ ) и количества выполненных заявок за этот период ( $Z_{\text{У}}$ ) и рассчитываются следующим образом:

$$I^{\text{ЭК}} = (З^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_Z + I_{\text{У}}) \cdot Z_{\text{У}}. \quad (5.2)$$

Таким образом, общие совокупные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период  $T$  равны:

$$I^{\text{ЭК}} = (I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) + (З^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_Z + I_{\text{У}}) \cdot Z_{\text{У}}. \quad (5.3)$$

Исходя из последней формулы рассчитывается средняя себестоимость одной консультационной услуги:

$$C^{\text{ЭК}}_{\text{У}} = I^{\text{ЭК}} / Z_{\text{У}}, \quad (5.4)$$

или

$$C^{\text{ЭК}}_{\text{У}} = (I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) / Z_{\text{У}} + (З^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_Z + I_{\text{У}}). \quad (5.5)$$



Средняя себестоимость одного часа консультационной услуги соответственно равна

$$C^{\text{ЭК}}_{\text{ч}} = C^{\text{ЭК}}_{\text{У}} / \tau_{\text{З}}, \quad (5.6)$$

или

$$C^{\text{ЭК}}_{\text{ч}} = (I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) / (\tau_{\text{З}} \cdot Z_{\text{У}}) + Z^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I_{\text{У}} / \tau_{\text{З}}. \quad (5.7)$$

Ниже в качестве примера в табличной форме представлена структура затрат и расчет себестоимости консультационных услуг (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб.	72000
$I^{\text{ЭК}}_{\text{К}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб.	26000
$I^{\text{Н}}$	Общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т, руб.	200000
$K^{\text{ЭК}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию экспертного консультирования	0,25
$Z^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 ч) привлеченного персонала на выполнение услуги экспертного консультирования, руб.	500
$I_{\text{У}}$	Переменные расходы, отнесенные к одной консультационной услуге, руб.	200
$\tau_{\text{З}}$	Среднее время обслуживания одной заявки (время услуги), ч	4
$Z_{\text{У}}$	Общее количество выполненных услуг экспертного консультирования	100
$I^{\text{ЭК}}$	Общие совокупные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб. $I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}} + (Z^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{З}} + I_{\text{У}}) \cdot Z_{\text{У}}$	368000
$C^{\text{ЭК}}_{\text{У}}$	Средняя себестоимость одной услуги экспертного консультирования, руб. $I^{\text{ЭК}} / Z_{\text{У}}$ или $(I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) / Z_{\text{У}} + Z^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{З}} + I_{\text{У}}$	3680
$C^{\text{ЭК}}_{\text{ч}}$	Средняя себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования, руб. $I^{\text{ЭК}} / (Z_{\text{У}} \cdot \tau_{\text{З}})$ или $(I^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) / (\tau_{\text{З}} \cdot Z_{\text{У}}) + Z^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + I_{\text{У}} / \tau_{\text{З}}$	920

### 5.3. Методика расчета цены услуг экспертного консультирования

Для расчета цены услуг экспертного консультирования необходимо выявить источники финансирования консультационной службы и соотнести их с учтенными выше затратами. Источниками финансирования консультационной службы при выполнении функций экспертного консультирования являются:

– оплата товаропроизводителями или иными потребителями консультационных услуг, выполняемых на разовой или договорной основе за полную плату или с частичной оплатой согласно прейскуранту (выручка при оказании платных услуг) —  $D_{\text{ПЛ}}$ ;

– бюджетные или иные внешние средства, получаемые за выполнение государственных или иных заказов на оказание товаропроизводителям бесплатных консультационных услуг ( $B^{\text{ЭК}}$ ) за период  $T$ .

Выручка при оказании платных услуг за период  $T$  зависит от количества выполненных заявок за этот период на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ}}$ ), от среднего времени обслуживания одной заявки ( $\tau_Z$ ) и цены обслуживания заявки (расценки на консультационную услугу) за единицу времени —  $\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}}$ :

$$D_{\text{ПЛ}} = \Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}. \quad (5.8)$$

Общая выручка (совокупный доход) при выполнении функций экспертного консультирования за период  $T$  равна

$$D^{\text{ЭК}} = D_{\text{ПЛ}} + B^{\text{ЭК}} = \Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}} + B^{\text{ЭК}}. \quad (5.9)$$

Расчетная цена обслуживания заявки — цена за единицу времени консультационной услуги —  $\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}}$  вычисляется исходя из баланса прибылей, которые рассчитываются с одной стороны на основании принятой нормы рентабельности для функций экспертного консультирования ( $P^{\text{ЭК}}_{\text{Р}}$ ), а с другой стороны — на базе совокупного дохода ( $P^{\text{ЭК}}_{\text{Д}}$ ) следующим образом:

$$P^{\text{ЭК}}_{\text{Р}} = H^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{ЭК}} / 100; \quad (5.10)$$

$$P^{\text{ЭК}}_D = D^{\text{ЭК}} - I^{\text{ЭК}}, \quad (5.11)$$

где  $H^{\text{ЭК}}$  — норма рентабельности для функций экспертного консультирования, %.

Откуда

$$H^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{ЭК}} / 100 = \Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}} + B^{\text{ЭК}} - I^{\text{ЭК}}. \quad (5.12)$$

Из последнего равенства находится расчетная цена обслуживания одной заявки за единицу времени:

$$\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}} = I^{\text{ЭК}} \cdot (1 + H^{\text{ЭК}} / 100) / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}) - B^{\text{ЭК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}), \quad (5.13)$$

или с учетом средней себестоимости одной консультационной услуги согласно формуле (5.4):

$$\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}} = C^{\text{ЭК}}_U \cdot (1 + H^{\text{ЭК}} / 100) \cdot Z_U / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}) - B^{\text{ЭК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}). \quad (5.14)$$

С учетом средней себестоимости одного часа выполнения консультационной услуги согласно формуле (5.6) расчетная цена обслуживания одной заявки — цена консультационной услуги за единицу времени:

$$\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}} = C^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}} \cdot (1 + H^{\text{ЭК}} / 100) \cdot Z_U / Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{ЭК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}). \quad (5.15)$$

Расчетная цена одной консультационной услуги:

$$\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РУ}} = \Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}} \cdot \tau_Z. \quad (5.16)$$

За критерий эффективной деятельности консультационной фирмы при выполнении функций экспертного консультирования за период  $T$  можно принять максимизацию прибыли, напрямую зависящую от установленной цены услуги ( $\Pi^{\text{ЭК}}_U$  или  $\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}}$ ). Последняя, с одной стороны, должна быть не меньше расчетной цены обслуживания заявки за единицу времени ( $\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}}$ ) и должна стремиться к повышению, а с другой стороны — ограничиваться величиной платежеспособности потребителей услуг ( $\Pi_{\text{ПС}}$ ):

$$\Pi^{\text{ЭК}}_{\text{РЧ}} \leq \Pi^{\text{ЭК}}_{\text{Ч}} \leq \Pi_{\text{ПС}}. \quad (5.17)$$

С учетом указанного ограничения цена консультационной услуги за единицу времени устанавливается исходя из следующего выражения:

$$C_{\text{ч}}^{\text{ЭК}} \cdot (1 + H^{\text{ЭК}} / 100) \cdot Z_{\text{У}} / Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{ЭК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}) \leq \Pi_{\text{ч}}^{\text{ЭК}} \leq \Pi_{\text{ПС}} \quad (5.18)$$

Для примера в табл. 5.2 представлен расчет цены услуги экспертного консультирования.

Таблица 5.2

Обозначение	Расшифровка	Значение
$H^{\text{ЭК}}$	Норматив прибыли для функций экспертного консультирования, %	15
$B^{\text{ЭК}}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг экспертного консультирования за период Т, руб.	500000
$Z_{\text{У}}$	Общее количество услуг экспертного консультирования за период Т	100
$Z_{\text{ПЛ}}$	Количество услуг экспертного консультирования на платной основе	80
$\tau_Z$	Среднее время обслуживания одной заявки (время услуги), ч	4
$C_{\text{ч}}^{\text{ЭК}}$	Себестоимость одного часа услуги экспертного консультирования (из табл. 5.1), руб.	920
$\Pi_{\text{рч}}^{\text{ЭК}}$	Расчетная цена 1 ч услуги экспертного консультирования, руб. $C_{\text{ч}}^{\text{ЭК}} \cdot (1 + H^{\text{ЭК}} / 100) \cdot Z_{\text{У}} / Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{ЭК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}})$	1166,25
$\Pi_{\text{ру}}^{\text{ЭК}}$	Расчетная цена услуги экспертного консультирования, руб. $\Pi_{\text{рч}}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z$	4665
$\Pi_{\text{ч}}^{\text{ЭК}}$	Установленная цена 1 ч услуги экспертного консультирования, руб.	1200

## 5.4. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг экспертного консультирования

Деятельность любого хозяйствующего субъекта, включая консультационную фирму, считается целесообразной, если в результате функционирования не только окупаются затраты, но и обеспечивается получение прибыли. Зная эту прибыль за период Т и определив норматив отчислений от прибыли, вычисляется чистая прибыль. При распределении чистой прибыли

ли часть ее можно запланировать на инвестирование развития потенциала консультационной фирмы, другую часть направить на социальную поддержку.

Величину прибыли в результате выполнения функций экспертного консультирования за период  $T$  можно рассчитать следующим образом:

$$P_{\text{D}}^{\text{ЭК}} = \Pi_{\text{Ч}}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_{\text{Z}} \cdot Z_{\text{ПЛ}} + B^{\text{ЭК}} - (I_{\text{П}}^{\text{ЭК}} + I_{\text{К}}^{\text{ЭК}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{Н}}) - (Z_{\text{П}}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_{\text{Z}} + I_{\text{У}}) \cdot Z_{\text{У}}. \quad (5.19)$$

Как видно из этой формулы, величина прибыли при оказании услуг экспертного консультирования зависит от многих факторов. Выделим главные из них:

- цена консультационных услуг;
- постоянные и переменные издержки при оказании консультационных услуг;
- количество выполненных заявок на платной основе.

Рассмотрим методику формирования прибыли консультационной службы в зависимости от вышеперечисленных факторов.

Полученное выражение (5.18) позволяет разработать и реализовать стратегию деятельности консультационной службы в реальных условиях поведения потребителей услуг и конкурирующих организаций, оказывающих услуги подобного характера. Так, при отсутствии конкуренции цену обслуживания заявки за единицу времени согласно критерию необходимо увеличивать и устанавливать ее в пределах величины платежеспособного спроса со стороны потребителей.

В условиях конкуренции со стороны организаций, оказывающих подобные услуги экспертного консультирования, цену обслуживания заявки за единицу времени целесообразно уменьшать, но до уровня предела, рассчитанного по формуле (5.15).

Исходя из формулы (5.19), можно определить ограничения на постоянные и переменные издержки (общие совокупные затраты) при задании нормы плановой прибыли ( $P_{\text{П}}^{\text{ЭК}}$ ) в процессе оказании консультационных функций за период  $T$ :

$$И^{\text{ЭК}} \leq Ц^{\text{ЭК}}_{\text{ч}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}} + В^{\text{ЭК}} - Р^{\text{ЭК}}_{\text{П}}. \quad (5.20)$$

Используя полученное выражение, можно распределить плановые затраты на выполнение различных работ, связанных с осуществлением функций экспертного консультирования, непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) консультационной службы и с оказанием бесплатных услуг.

Таким образом, определив статистическими методами среднее число выполненных заявок за период  $T$ , их долю на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ}}$ ), а также установив параметры системы обслуживания ( $Ц^{\text{ЭК}}_{\text{ч}}$ ;  $\tau_Z$ ;  $В^{\text{ЭК}}$ ) и запланировав размер прибыли ( $Р^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$ ), рассчитываются общие совокупные затраты, связанные с выполнением услуг экспертного консультирования по приведенной выше формуле. Это дает основания наметить меры по снижению затрат относительно имеющихся затрат или, по крайней мере, по недопущению их роста.

Третий фактор формирования прибыли — количество выполненных услуг на платной основе — является основным, так как способствует не только повышению экономического эффекта, но и росту популярности и авторитета консультационной фирмы, а отсюда появлению новых заказов на консультационные услуги.

Таким образом, повышение прибыли консультационной фирмы при ограниченной стоимости обслуживания заявки за единицу времени и постоянной величине издержек возможно только за счет увеличения количества выполненных заявок на платной основе.

На основании выражения (5.19) можно рассчитать необходимое количество услуг экспертного консультирования, выполняемых на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ П}}$ ), для получения запланированной прибыли ( $Р^{\text{ЭК}}_{\text{П}}$ ) при условии задания количества консультационных услуг, выполняемых бесплатно ( $Z_{\text{Б}}$ ) за период  $T$ , следующим образом:

$$Z_{\text{ПЛ П}} = (Р^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + И^{\text{ЭК}}_{\text{П}} + И^{\text{ЭК}}_{\text{К}} + К^{\text{ЭК}} \cdot И^{\text{Н}} - В^{\text{ЭК}} + З^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) : (Ц^{\text{ЭК}}_{\text{ч}} \cdot \tau_Z - З^{\text{ЭК}}_{\text{П}} \cdot \tau_Z - I_{\text{У}}). \quad (5.21)$$

Полученная модель позволяет задать количество необходимых услуг, выполняемых на платной основе в периоде времени  $T$ , которое обеспечивает получение запланированного размера прибыли.

В процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью консультационной службы необходимо определить минимальное количество выполненных услуг экспертного консультирования на платной основе ( $Z_{\Pi I \min}$ ) за период  $T$ , при котором все затраты будут окупаться за счет выручки, а прибыль будет равняться нулю ( $P^{\text{ЭК}}_D = 0$ ). Точка безубыточности при выполнении консультационных функций вычисляется при подстановке в формулу (5.21) значения прибыли, равного нулю ( $P^{\text{ЭК}}_{\Pi} = 0$ ).

$$Z_{\Pi I \min} = (I^{\text{ЭК}}_{\Pi} + I^{\text{ЭК}}_K + K^{\text{ЭК}} \cdot I^H - B^{\text{ЭК}} + Z^{\text{ЭК}}_{\Pi} \cdot \tau_Z \cdot Z_B + I_U \cdot Z_B) : \\ : (\Pi^{\text{ЭК}}_Ч \cdot \tau_Z - Z^{\text{ЭК}}_{\Pi} \cdot \tau_Z - I_U). \quad (5.22)$$

Для примера в табл. 5.3 представлен расчет запланированного и минимального количества платных консультационных услуг при формировании прибыли.

### Вопросы для самоконтроля

1. Каковы методологические принципы оказания платных услуг экспертного консультирования?
2. Какие известные методы установления расценок на услуги экспертного консультирования?
3. В чем заключается методика учета затрат и расчета себестоимости услуг экспертного консультирования?
4. На каких принципах основана методика расчета цены услуг экспертного консультирования?
5. Опишите методику формирования прибыли консультационной фирмы при оказании услуг экспертного консультирования.
6. Каким образом рассчитывают ограничения на издержки консультационной фирмы и планируемое количество платных услуг при оказании услуг экспертного консультирования?

Таблица 5.3

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I_{\Pi}^{\text{ЭК}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб.	72000
$I_{\text{К}}^{\text{ЭК}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб.	26000
$I^{\text{H}}$	Общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т, руб.	200000
$K^{\text{ЭК}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию экспертного консультирования	0,25
$B^{\text{ЭК}}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг экспертного консультирования за период Т, руб.	50000
$3_{\Pi}^{\text{ЭК}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 ч) привлеченного персонала на выполнение услуги экспертного консультирования, руб.	500
$I_{\text{У}}$	Переменные расходы, отнесенные к одной услуге экспертного консультирования, руб.	200
$\tau_Z$	Среднее время обслуживания одной заявки (время услуги), ч	4
$Z_{\text{Б}}$	Среднее количество бесплатных услуг экспертного консультирования	20
$\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ЭК}}$	Установленная цена 1 ч услуги экспертного консультирования (на основании табл. 5.2), руб.	1200
$P_{\Pi}^{\text{ЭК}}$	Планируемая прибыль при выполнении функций экспертного консультирования за период Т, руб.	40000
$Z_{\text{ПЛ } \Pi}$	Запланированное количество платных услуг экспертного консультирования за период Т: $(P_{\Pi}^{\text{ЭК}} + I_{\Pi}^{\text{ЭК}} + I_{\text{К}}^{\text{ЭК}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{ЭК}} + 3_{\Pi}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) / (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z - 3_{\Pi}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z - I_{\text{У}})$	70
$Z_{\text{ПЛ min}}$	Минимальное количество платных услуг экспертного консультирования за период Т: $(I_{\Pi}^{\text{ЭК}} + I_{\text{К}}^{\text{ЭК}} + K^{\text{ЭК}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{ЭК}} + 3_{\Pi}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) / (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z - 3_{\Pi}^{\text{ЭК}} \cdot \tau_Z - I_{\text{У}})$	55



## Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ПРОЦЕССНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

---

### 6.1. Характерные особенности проектно- инновационной консультационной деятельности

Услуги процессного консультирования, к которым относится проектно-инновационная деятельность консультационных организаций, отличаются от других услуг, выполняемых в рамках функций консультирования, по характеру поставленных целей, среди которых могут быть: разработка проекта минимизации налогообложения, проекта реинжиниринга предприятия, проекта реконструкции технологической схемы и т.д.

*Напоминание:*

#### **Инновационная**

— от слова “инновация” (лат. *novatio* и *in*) — направление обновления или изменения;

— от англ. *innovation* — это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

До недавнего времени в отечественной практике понятие “проект” обычно использовалось преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о совокупности документации на строительно-монтажные работы. С переходом на рыночную экономику существенно расширилось представление об этом понятии. Так, по определению английской Ассоциации проект-менеджеров:

*проект* — это отдельное предприятие с изначально установленными целями, зачастую включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов.

Другое определение *проекта* — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

В настоящее время большинство специалистов в области управления проектами считают общепринятой позицию, согласно которой проектно-инновационная деятельность по своему характеру подчиняется одним и тем же закономерностям, не зависящим от предметной области. Поэтому, несмотря на существенные отличия среди большого разнообразия проектов самого разного рода, многие из них имеют между собой общие черты — независимо от того, связаны ли они со строительством, реконструкцией, модернизацией промышленных или сельскохозяйственных объектов, либо с разработкой программного обеспечения, либо с созданием и внедрением новых банковских технологий и т. д. В этой связи при обосновании методик управления проектами необходимо иметь в виду, что разные методы, как правило, сохраняют свою сущность независимо от области деятельности, в которой реализуется проект.

Основываясь на таком принципиальном подходе, где общая методология полностью сохраняет свою сущность в любых отраслях, появляется возможность эффективно использовать заложенные в традиционных подходах идеи для решения корпоративных задач проектного менеджмента.

Однако применительно к конкретным областям инновационного проектирования, как правило, требуется углубленная проработка с учетом специализации.

*Инновационный процесс* — динамически развивающийся процесс научно-производственной, экономической или организационной деятельности, вызывающий позитивные изменения в работе товаропроизводителя и ее результатах. Оказывая определенное воздействие на сложившиеся процессы, организационные структуры, способ работы хозяйствующих субъектов,

он тесно связан с ними, несмотря на существенные отличия от традиционных подходов ведения хозяйственной деятельности.

*Инновационная деятельность* — процесс формирования качественно нового состояния системы, а также связи между ее элементами, направленный на повышение эффективности ее функционирования и развития.

Изменения, происходящие в результате инновационной деятельности, называются инновационными. Процессы, вызывающие инновационные изменения, как и все процессы, формируются в результате определенных действий и могут входить в состав функций, выполняемых консультационными организациями в рамках комплекса оказываемых услуг товаропроизводителям.

Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством, ценой и другими характеристиками проекта.

*Проектно-инновационная деятельность* — это приложение знаний, опыта, специальных методов и средств к проектным работам для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий его заказчиков (товаропроизводителей).

Применительно к деятельности консультационных служб продуктами проектов являются инновационные изменения, новые для товаропроизводителей и приносящие положительный эффект. Изменения могут касаться любой сферы деятельности субъектов промышленности или сельского хозяйства: организационной, производственной, финансовой и проч. Таким образом, проектно-инновационные функции состоят в обосновании, разработке, управлении проектно-инновационной деятельностью на основе оптимального для товаропроизводителя варианта.

Чтобы реализовать различные функции в области управления проектами, необходимы определенные действия, которые и именуются процессами управления проектами. Эти процессы могут выполняться как сотрудниками консультационных фирм, так и по необходимости привлеченными со стороны высококвал-

лифицированными специалистами, включенными в состав проектной группы. В течение реализации проекты проходят различные стадии (этапы разработки и внедрения проекта).

Осуществление проектно-инновационной деятельности основывается на определенных принципах, которые связывают между собой различные области знаний и процессы управления проектами (рис. 6.1).

Составляющие проекта:



**Рис. 6.1.** Система процессов проектно-инновационной деятельности

Все процессы проекта целесообразно разделить на две основные группы:

- процессы, касающиеся организации и описания работ проекта;
- процессы, ориентированные на продукт, т. е. касающиеся спецификации и производства продукта.

Выполнение любой проектно-инновационной функции начинается с определения целей, которых может быть одна или несколько.

Под целями следует понимать не только конечные результаты, но и пути их достижения (например, применяемые в проектно-инновационной деятельности технологии, инструментарий, системы работы и управления проектом и проч.).

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Выбор оптимального способа производится путем сравнения вариантов с применением критериев достижения целей. Традиционно в состав основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта (достижения результатов) входят сроки, цена услуги, количество ресурсов и проч.

При осуществлении проектно-инновационной деятельности задействуется специальный инструментарий. При этом можно выбирать различные технологии, состав и назначение ресурсов для выполнения тех или иных работ и соответственно использовать разные рычаги управления из этого инструментария. Применяемые технологии и ресурсы проекта относятся к инструментарию оказания услуг специалистами консультационных фирм.

Информация, используемая в проектно-инновационной деятельности, как правило, не бывает абсолютно достоверной. Поэтому необходимо принимать во внимание вероятность неопределенности исходной информации как при планировании проекта, так и при заключении контракта (договора) с заказчиками (товаропроизводителями).

## **6.2. Организация проектно-инновационной консультационной деятельности**

Основными целями разработки консультационных проектов являются:

- представление деятельности предприятия и принятых в нем технологий в виде иерархии диаграмм, обеспечивающих наглядность и полноту их отображения;
- формирование на основании анализа предложений по реорганизации организационно-управленческой структуры;
- упорядочивание информационных потоков (в том числе документооборота) внутри предприятия;
- выработка рекомендаций по построению рациональных технологий работы подразделений предприятия и его взаимодействию с внешним миром;
- анализ требований и проектирование спецификаций корпоративных информационных систем;
- рекомендации и предложения по применимости и внедрению существующих систем управления предприятиями (прежде всего классов MRP — manufacturing resource planning и ERP — enterprise resource planning).

Фактически консультантом выполняется два вида работ. Прежде всего это элементарное наведение порядка в организации: бизнес-анализ и реструктуризация (реинжиниринг бизнес-процессов). Это направление получило название “бизнес-консультрование”. В конечном итоге речь, разумеется, идет об автоматизации, однако если мы будем автоматизировать существующий хаос, царящий на российских предприятиях, то в итоге получим не что иное, как “автоматизированный хаос”. Любая организация — это довольно сложный организм, функционирование которого одному человеку понять просто невозможно. Руководство в общих чертах представляет себе общий ход дел, а клерк досконально изучил только свою деятельность, уяснил свою роль в сложившейся системе деловых взаимоотношений. Но как организация функционирует в целом, не знает, как правило, никто. И именно деятельность, направленная на то, чтобы разобраться в функционировании таких организмов, построить соответствующие модели и на их основе выдвинуть некоторые предложения по поводу улучшения работы некоторых звеньев, а еще лучше — бизнес-процессов (деятельно-

стей, имеющих ценность для клиента), считается бизнес-консультированием.

Другой вид работ — собственно системный анализ и проектирование. Выявление и согласование требований заказчика приводит к пониманию того, что же в действительности необходимо сделать. За этим следует проектирование или выбор готовой системы так, чтобы она в итоге как можно в большей степени удовлетворяла требованиям заказчика.

Кроме того, важный элемент консультирования — формирование и обучение рабочих групп. Здесь речь идет не только о традиционной учебе, любые проекты, модели должны в итоге кем-то сопровождаться. Поэтому сотрудники предприятия с самого начала участвуют в проекте, им частично передаются внутрифирменные технологии. И по окончании работ они способны анализировать и улучшать бизнес-процессы в рамках собственной отдельно взятой организации.

В общем, подход к разработке консультационных проектов включает следующие этапы:

1. Анализ первичных требований и планирование работ. Данный этап предвещает инициацию работ над проектом. Его основными задачами являются: анализ первичных бизнес-требований, предварительная экономическая оценка проекта, построение план-графика выполнения работ, создание и обучение совместной рабочей группы.

2. Проведение обследования деятельности предприятия. В рамках данного этапа осуществляется:

- предварительное выявление требований, предъявляемых к будущей системе;
- определение оргштатной и топологической структур предприятия;
- определение перечня целевых задач (функций) предприятия;
- анализ распределения функций по подразделениям и сотрудникам;
- определение перечня применяемых на предприятии средств автоматизации.

При этом выявляется функциональная деятельность каждого из подразделений предприятия и функциональные взаимодействия между ними, информационные потоки внутри подразделений и между ними, внешние по отношению к предприятию объекты и внешние информационные взаимодействия.

В качестве исходной информации при проведении обследования и выполнении дальнейших этапов служат:

- данные по оргштатной структуре предприятия;
- информация о принятых технологиях деятельности;
- стратегические цели и перспективы развития;
- результаты интервьюирования сотрудников (от руководителей до исполнителей нижнего звена);
- предложения сотрудников по усовершенствованию бизнес-процессов предприятия;
- нормативно-справочная документация;
- опыт системных аналитиков в части наличия типовых решений.

Длительность обследования составляет 1–2 недели. По окончании обследования строится и согласуется с заказчиком предварительный вариант функциональной модели предприятия, включающей идентификацию внешних объектов и информационных взаимодействий с ними, а также детализацию до уровня основных деятельностей предприятия и информационных связей между этими деятельностями.

3. Построение моделей деятельности предприятия. На данном этапе осуществляется обработка результатов обследования и построение моделей деятельности предприятия следующих двух видов:

- модели “как есть”, представляющей собой “снимок” положения дел на предприятии (оргштатная структура, взаимодействия подразделений, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные бизнес-процессы и т.д.) на момент обследования и позволяющей понять, что делает и как функционирует данное предприятие с позиций системного анализа, а также на основе автоматической верификации выявить



ряд ошибок и узких мест и сформулировать ряд предложений по улучшению ситуации;

– модели “как должно быть”, интегрирующей перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков и позволяющей сформировать видение новых рациональных технологий работы предприятия.

Каждая из моделей включает в себя полную функциональную модель деятельности (например, в виде иерархии диаграмм потоков данных с разработанными для всех процессов нижнего уровня подробными их спецификациями на структурированном естественном языке или в виде иерархии SADT-диаграмм), информационную модель (как правило, с использованием нотации “сущность—связь”), а также (в случае необходимости) событийную (описывающую поведение) модель (с использованием диаграмм переходов состояний).

Переход от модели “как есть” к модели “как должно быть” осуществляется следующими двумя способами.

- Совершенствование технологий на основе оценки их эффективности. При этом критериями оценки являются стоимостные и временные затраты выполнения бизнес-процессов, дублирование и противоречивость выполнения отдельных задач бизнес-процесса, степень загрузки сотрудников (“легкий” реинжиниринг).

- Радикальное изменение технологий и переосмысление бизнес-процессов (“жесткий” реинжиниринг).

Построенные модели являются не просто реализацией начальных этапов разработки системы и техническим заданием на последующие этапы. Они представляют собой самостоятельный отделяемый результат, имеющий большое практическое значение, в частности модель “как есть”:

– включает в себя существующие неавтоматизированные технологии, работающие на предприятии. Формальный анализ этой модели позволит выявить узкие места в технологиях и предложить рекомендации по ее улучшению (независимо от того, предполагается на данном этапе автоматизация предприятия или нет);

- позволяет осуществлять автоматизированное и быстрое обучение новых работников конкретному направлению деятельности предприятия (так как ее технология содержится в модели) с использованием диаграмм;

- с ее помощью можно осуществлять предварительное моделирование нового направления деятельности с целью выявления новых потоков данных, взаимодействующих подсистем и бизнес-процессов.

4. Разработка системного проекта. Данный этап является первой фазой разработки собственно системы автоматизации (именно, фазой анализа требований к системе), на которой требования заказчика уточняются, формализуются и документируются. Фактически на этом этапе дается ответ на вопрос: “Что должна делать будущая система?”. Именно здесь лежит ключ к успеху всего проекта автоматизации. В практике создания больших программных систем известно немало примеров неудачной реализации именно из-за неполноты и нечеткости определения системных требований.

На этом этапе определяются:

- архитектура системы, ее функции, внешние условия ее функционирования, распределение функций между аппаратной и программной частями;

- интерфейсы и распределение функций между человеком и системой;

- требования к программным и информационным компонентам системы, необходимые аппаратные ресурсы, требования к базе данных, физические характеристики компонент системы, их интерфейсы;

- состав людей и работ, имеющих отношение к системе;

- ограничения в процессе разработки (директивные сроки завершения отдельных этапов, имеющиеся ресурсы, организационные процедуры и мероприятия, обеспечивающие защиту информации).

Необходимо отметить следующее достоинство системного проекта. Для традиционной разработки характерно осуществ-

ление начальных этапов кустарными неформализованными способами. В результате заказчики и пользователи впервые могут увидеть систему после того, как она уже в большей степени реализована. Естественно, эта система отличается от того, что они ожидали увидеть. Поэтому далее следует еще несколько итераций ее разработки или модификации, что требует дополнительных (и значительных) затрат денег и времени. Ключ к решению этой проблемы и дает системный проект, позволяющий:

- описать, “увидеть” и скорректировать будущую систему до того, как она будет реализована физически;
- уменьшить затраты на разработку и внедрение системы;
- оценить разработку по времени и результатам;
- достичь взаимопонимания между всеми участниками работы (заказчиками, пользователями, разработчиками, программистами и т.д.);

- улучшить качество разрабатываемой системы, а именно: создать оптимальную структуру интегрированной базы данных, выполнить функциональную декомпозицию типовых модулей.

Системный проект полностью независим и отделяем от конкретных разработчиков, не требует сопровождения его создателями и может быть безболезненно передан другим лицам. Более того, если по каким-либо причинам предприятие не готово к реализации на основе проекта, он может быть положен “на полку” до тех пор, пока в нем не возникнет необходимость. Кроме того, его можно использовать для самостоятельной разработки или корректировки уже реализованных на его основе программных средств силами программистов отдела автоматизации предприятия.

5. Разработка предложений по автоматизации предприятия. На основании системного проекта осуществляется:

- составление перечня автоматизированных рабочих мест предприятия и способов взаимодействия между ними;
- анализ применимости существующих систем управления предприятиями для решения требуемых задач и формирование рекомендаций по выбору такой системы;

- совместное с заказчиком принятие решения о выборе конкретной системы управления предприятием или разработке собственной системы;

- разработка требований к техническим средствам;
- разработка требований к программным средствам;
- разработка предложений по этапам и срокам автоматизации.

6. Разработка технического проекта. На данном этапе на основе системного проекта и принятых решений по автоматизации осуществляется проектирование системы. Этот этап разделяется на два подэтапа:

- проектирование архитектуры системы, включающее разработку структуры и интерфейсов ее компонент (автоматизированных рабочих мест), согласование функций и технических требований к компонентам, определение информационных потоков между основными компонентами, связей между ними и внешними объектами;

- детальное проектирование, включающее разработку спецификаций каждой компоненты, разработку требований к тестам и плана интеграции компонент, а также построение моделей иерархии программных модулей и межмодульных взаимодействий и проектирование внутренней структуры модулей.

При этом происходит расширение системного проекта за счет:

- его уточнения;
- построения моделей автоматизированных рабочих мест, включающих подсистемы информационной модели и функциональные модели, ориентированные на эти подсистемы вплоть до идентификации конкретных сущностей информационной модели;

- построения моделей межмодульных и внутримодульных взаимодействий с использованием техники структурных карт.

7. Последующие этапы. В случае разработки собственной системы последующие этапы являются традиционными: по спецификациям технического проекта осуществляется программи-

рование модулей, их тестирование, отладка и последующая комплексация в автоматизированные рабочие места и в систему в целом. При этом схема интегрированной базы данных, как правило, генерируется автоматически на основании информационной модели.

Настройка существующей системы MRP или ERP осуществляется по следующим этапам:

- наполнение системы фактическими данными;
- построение процедур их обработки;
- интеграция процедур внутри автоматизированных рабочих мест;
- интеграция автоматизированных рабочих мест в систему.

При проработке вопросов организации проектной деятельности в качестве базовой основы можно использовать следующие принципы, устоявшиеся с течением времени и не вызывающие, как правило, серьезного противодействия со стороны других сотрудников консультационной службы:

- процесс разработки проекта имеет плановую основу;
- продукты разрабатываются в ходе проекта на основе заранее определенного (возможно типового) жизненного цикла разработки;
- назначается руководитель проекта, который наделяется полномочиями и статусом, достаточными для принятия самостоятельных решений по всем аспектам внутрипроектной деятельности на основе ранее определенных ресурсов и согласованных целей проекта (этапа проекта);
- контроль внутри этапов (микроконтроль) осуществляется руководителем проекта;
- контроль проекта в целом (макроконтроль) осуществляется специально учреждаемой рабочей группой на наиболее важных позициях (например, на границах этапов).

Задача, которую предстоит решить при постановке проектной работы, состоит в необходимости замены высокоиндивидуального процесса процессом стандартным, т. е. заведомо со-

гласованным, прогнозируемым и управляемым. Для этого требуется создать методологический и практический инструментарий, которым воспользуются руководитель и другие участники проекта при решении проектных задач. На языке жизненного цикла разработки продукта таким инструментарием могут стать методики, средства и соглашения для создания спецификации продукта (технологии), проектирования, реализации, тестирования, внедрения, а также для сквозного и скользящего планирования всей деятельности, включая управление персоналом, переговорные процессы, совещания и проч. При этом система контроля проекта в целом должна стать надстройкой над этим инструментарием.

Проектная деятельность — это взрыв активности, максимальное напряжение интеллектуальных, физических, моральных и прочих сил, сосредотачиваемое в течение сравнительно коротких промежутков времени. В силу этого требования, с которыми нужно подходить к организации проектной работы в консультационной фирме, существенно иные, нежели требования при создании просто еще одного подразделения.

Проблема организации проектной работы относится к кругу вопросов, которые в России исследованы недостаточно глубоко, поэтому специалистам приходится часто обращаться к международному опыту. Прямому использованию зарубежных технологий в области проектно-инновационной деятельности на практике часто препятствуют два фактора объективного характера.

Один из них связан с тем, что технологии организации и управления проектированием часто носят так называемый рамочный характер и для их непосредственного применения помимо потребности в модернизации самой инфраструктуры, чтобы эффективно управлять проектами, необходима предварительная детализация и адаптация к условиям конкретной инфраструктуры.

Другой фактор, тормозящий результативное внедрение инновационных проектов в отечественных условиях, связан с

тем, что методологии управления проектами, разработанные западными менеджерами, не могут быть непосредственно внедрены в практику работы отечественных производителей. Адаптация же соответствующих методик применительно к российским условиям — сложившемуся стереотипу деятельности, системе взаимоотношений разных уровней управления, образу мышления и т. д. — требует значительных интеллектуальных и финансовых усилий, для чего необходима соответствующая поддержка на федеральном уровне.

Таким образом, комплекс задач, связанных с изучением различных аспектов управления проектами в области информационных технологий, их применением и интеграцией в цельную концепцию, требует особого подхода.

Современные методологии управления проектами специалисты условно подразделяют на группы — рамочные и тактические. Рассмотрим содержание этих понятий.

При необходимости реализации проектов, выполняемых для товаропроизводителей, специалистам неизбежно приходится сталкиваться с решением целого ряда вопросов, связанных с процессом адаптации субъектов хозяйствования к требованиям, предъявляемым (диктуемым) проектной работой. Распространенными примерами могут служить специфические требования при подборе персонала для проектной работы, традиционная система принятия решений и проч. В этой связи возникла необходимость разработки целого ряда стандартов, получивших название “рамочные”.

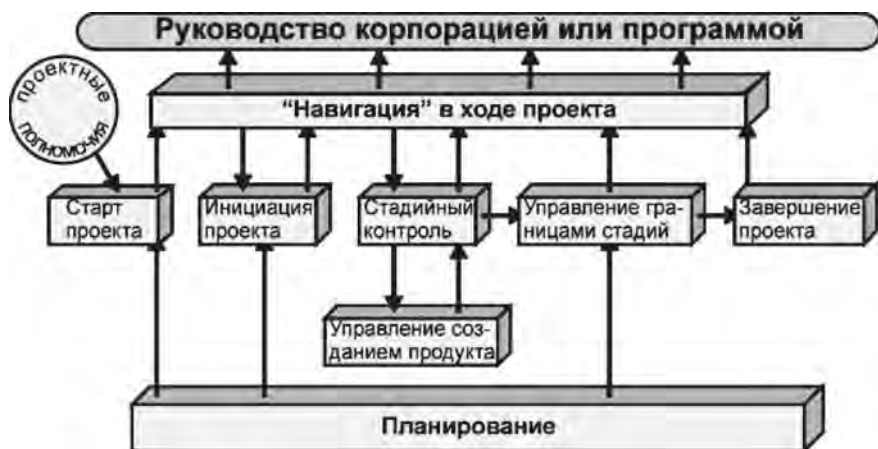
Этим стандартам свойствен общий характер, поэтому в тактическом плане они являются не вполне конструктивными: дают общее направление, обеспечивающее полноценную проектно-инновационную деятельность, но не раскрывают, как это реализовать на практике. В связи с этим потребители данного вида услуг вынуждены обращаться к специалистам более высокого уровня, специализирующимся на работах такого плана, в том числе работникам консультационных служб.

Примерами рамочных стандартов по управлению проектами являются британский федеральный стандарт Prince (Projects

in a Controlled Environment) и американский федеральный стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (ниже приведены в сокращенном варианте).

*Рамочный стандарт Prince.* Позиционируется как процессный подход к управлению проектами, обеспечивающий легко адаптируемое и масштабируемое средство для управления любыми типами проектов. Каждый процесс в нем определяется вместе с ключевыми входными и выходными данными, а также со специфическими целями и предпринимаемыми действиями.

Схема взаимодействия этих процессов представлена на рис. 6.2.



**Рис. 6.2.** Процессный подход к управлению проектами

Согласно приведенной схеме “проектная навигация” представляет собой сквозной процесс, начиная с первого этапа проектирования и вплоть до его завершения. Надзор и контроль за процессом осуществляет руководитель проекта, подотчетный руководству консультационной фирмы, которая, в свою очередь, подотчетно руководству федеральных органов консультационной службы.



Руководитель консультационной фирмы утверждает как руководителя проекта, так и рабочую группу, а также план стадии инициации проекта.

*Процесс инициации* проекта ставит своими целями обоснование необходимости проекта, создание стабильной управленческой основы для его исполнения, подготовку ресурсов для первоначальной стадии проекта, контроль трудоемкости и эффективных затрат времени в ходе проекта.

*Процесс управления границами* стадий связан с временными контрольными точками, при наступлении которых руководитель проекта принимает очередное решение о продолжении или прекращении проекта. Целью этого процесса является проверка результатов исполнения текущей стадии проекта, обеспеченность его информацией, фиксирование объективных показателей, свидетельствующих о продвижении.

*Процесс стадийного (поэтапного) контроля* описывает мониторинг и контроль деятельности руководителя проекта, отвечающего за запланированный ход событий и своевременное реагирование при возникновении нештатных ситуаций. В течение всей стадии руководитель проекта осуществляет цикл действий, состоящий из определения подлежащих решению задач, сбора информации о ходе выполнения соответствующей работы, фиксирования изменений, обзора ситуации, предоставления отчетов и принятия необходимых корректирующих действий.

*Процесс управления созданием продукта* ставит своей целью обеспечение того, чтобы требуемые продукты в ходе проекта действительно создавались. При этом осуществляется контроль за выполнением всей необходимой работы по созданию этих продуктов и за ходом их построения, а также последовательная корректировка прогнозов по срокам, качества продуктов, которые представляются для одобрения заказчиком.

*Процесс завершения проекта* ставит своей целью контроль соответствия результатов документированным положениям при инициации проекта, подготовку финальных отчетов, обеспечение последующей поддержки и обучения и т. п.

Процесс планирования играет важную роль на всех последовательных этапах: при планировании стадии инициации проекта, планировании хода проекта и его стадий, подготовке планов по прогнозированию и преодолению возможных нештатных ситуаций.

Перечисленные процессы и их взаимодействие описаны в стандарте существенно подробнее.

*Рамочный стандарт РМВОК.* Стандарт включает в себя несколько областей знаний проектного менеджмента, представленных на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Рамочный стандарт РМВОК

В соответствии со схемой *область управления интеграцией* проекта описывает процессы, требуемые для обеспечения полноценной координации разнообразных элементов проекта. Она включает разработку плана проекта, его исполнение и общий контроль изменений.

*Область управления пространством* проекта описывает процессы, обеспечивающие выполнение только той работы, которая необходима для успешного его завершения. В ее состав включаются: инициирование, определение, планирование, верификация, а также контроль изменения объема работ.

*Область управления временем* проекта описывает процессы, требуемые для обеспечения его своевременного завершения. Включает определение, последовательность, оценку продолжительности, разработку и контроль плана-графика проектной работы.

*Область управления стоимостью* проекта описывает процессы, требуемые для обеспечения исполнения проекта в рамках утвержденного бюджета. Включает планирование ресурсов, а также оценку, учет и контроль расходов.

*Область управления качеством* проекта описывает процессы, требуемые для обеспечения соответствия результатов проекта поставленным задачам. Включает планирование, обеспечение и контроль качества.

*Область управления участниками* проекта описывает процессы, требуемые для повышения эффективности их работы. Включает организационное планирование, подбор персонала и создание рабочей группы (проектной команды).

*Область управления информацией* по проекту описывает процессы, требуемые для своевременного и соответствующего генерирования, подбора, распространения, хранения и предоставления информации о нем. Включает планирование распространения информации.

*Область управления рисками* проекта описывает процессы, связанные с идентификацией, анализом и реагированием на проектные риски. Включает идентификацию и ограничение рисков, разработку запасных вариантов и их контроль.

*Область управления внешними ресурсами* проекта описывает процессы, требуемые для привлечения этих ресурсов и услуг. Включает планирование такой деятельности, подбор источников ресурсов и управление ими.

При этом решение каждой задачи может представлять собой отдельный проект, т.е. субпроект (уровни вложенности не ограничиваются).

Данная модель предполагает следующие действия:

- спецификацию цели (суб) проекта;
- составление списка задач (суб) проекта;
- определение руководителя проекта (лидера), для (суб) проекта — ответственного лица;
- распределение задач в (суб) проекте;
- риск-анализ (суб) проекта;
- мониторинг и информационный менеджмент (суб) проекта.

Анализ и сопоставление приведенных выше стандартов позволили сформулировать следующие выводы:

- формальные схемы организации деятельности в их рамках имеют существенные отличия;
- организационные диаграммы включают сходные элементы, которые могут подвергаться различной компоновке и различаться в пределах некоторых “допусков”.

Среди типичных признаков неконструктивности таких моделей были выделены:

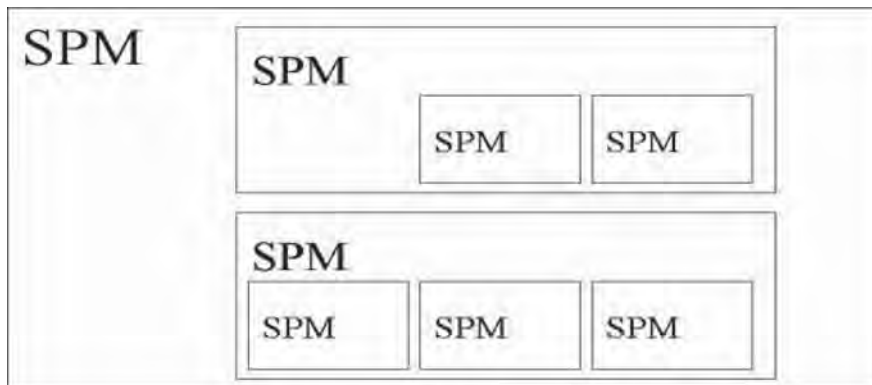
- неподробное (в сжатой форме) изложение стандартов, создающее предпосылки для самых различных их толкований (в зависимости от представлений руководителя, менеджера, аудитора и проч.);
- неточность оценки качества и эффективности процессов, задействованных при создании и внедрении продукта (технологии);
- отсутствие в ряде стандартов механизмов, способствующих улучшению подходов к совершенствованию процессов в рамках инновационного проекта.

Поэтому широкое применение рамочных моделей при управлении реальными проектами на практике сопряжено с существенными трудностями. Одним из известных способов решения этой проблемы являются углубление специализации и детализирование рамочного стандарта, а на этой основе разработка собственного стандарта. При этом конкретное наполнение такого стандарта может быть произведено специалистами высокого уровня, как сотрудниками консультационных служб, так и привлеченными работниками. В результате такой стандарт можно будет использовать в качестве базового при оказании широкого спектра услуг процессного консультирования. Такой подход довольно эффективен, поскольку не требует значительных ресурсов на академические и прикладные исследования в области проектно-инновационной деятельности.

Другим вариантом решения является комбинирование и объединение различных методологий по управлению проектами. При этом одна из используемых методологий может быть рамочной и иметь современную процессную структуру, а другие (сопряженные с ней) — носить тактический характер и обладать процедурной природой, т. е. быть ориентированными на решение локальных задач в рамках единого проекта.

В отличие от рамочных тактические модели предоставляют собой инструментарий для решения конкретных проблем в ходе проекта. Они основываются на алгоритме, определяющем порядок и способ решения проектных задач. Такие модели не могут служить в качестве базовой основы для проектов корпоративного уровня, однако могут использоваться как для адаптации рамочных стандартов в конкретных организациях, так и самостоятельно, т. е. без привлечения рамочных стандартов. Примером такой модели является разработка ирландской консультационной компании, носящая название *Structured Project Management (SPM)*.

*Тактическая модель SPM.* В модели определяется набор действий, которые используются на всех вложенных уровнях проекта по мере их применимости (рис. 6.4).



**Рис. 6.4.** Тактическая модель SPM

На этом рисунке показано три уровня вложенности, на каждом из которых используется один и тот же набор действий, обозначенный как SPM.

В этом случае сотрудники консультационной фирмы на основе анализа могут сами выбирать наиболее приемлемые стандарты, конкретизировать их применительно к отдельному проекту или модифицировать варианты их сочетаний.

Несмотря на определенные трудности, связанные с созданием собственных разработок на основе сочетания рамочной и тактической моделей, сам подход обладает рядом преимуществ, так как позволяет:

- создать реальный инструментарий, использующийся системно при разрешении возникающих в ходе проекта проблем;
- обеспечить сопровождение разрабатываемых продуктов и технологий документацией, предусмотренной рамочным стандартом, тем самым подтверждая и демонстрируя системный подход к управлению проектами.

В качестве наименее проблемного подхода к организации проектной работы в консультационной службе рекомендуется наличие и движение внутренних стандартов и требований навстречу друг к другу вплоть до остановки в точке оптимальной

на данный момент “конфигурации”. Этому соответствует такая примерная последовательность мероприятий:

- формулировка требований к проектной рабочей группе, позволяющих оптимизировать проектную работу с учетом общепринятых принципов ее организации;
- адаптация принципов организации проектной работы;
- создание или адаптация методологии конструктивной работы в ходе проектов;
- создание или адаптация инструментария при решении типовых задач планово-организационной природы в ходе проектов;
- создание системы мониторинга проектов.

Все это позволит обеспечить гармоничное развитие проектной работы в консультационной фирме наряду с системой контроля и управления рисками, которая составляет, в соответствии с одним из определений, сущность любой инновации.

По сравнению с проектно-инновационной деятельностью выполнение других функций консультационной организации — это ежедневные, в определенной степени отлаженные процессы, многие из которых основаны на нормативах и правилах деятельности, внутреннем и внешнем контроле, требованиях и т. п.

При этом может возникнуть проблема при выполнении проектно-инновационной функции в рамках общей деятельности, специфика которой заключается в том, что организация и внутренний контроль деятельности подразделений консультационной фирмы и рабочей группы в ходе проекта существенно различаются и до настоящего времени отсутствуют научные подходы по их выполнению в практике отечественных консультационных служб.

При выполнении проектно-инновационной функции консультационной службой целесообразно разбить проект на несколько фаз, как для повышения управляемости, так и для установления взаимосвязей между операциями проекта и деятельностью функциональных подразделений службы. Вся совокупность фаз носит общее название *жизненный цикл проекта*.

Каждая фаза характеризуется достижением одного или нескольких результатов, под которыми понимается измеримый продукт работы. Завершение фазы обычно связано с анализом хода исполнения и основных результатов проекта для того, чтобы:

- определить, следует ли продолжать исполнение проекта;
- установить наиболее эффективные результаты и исправить допущенные ошибки.

Каждая фаза обычно разбивается на отдельные работы, чтобы обеспечить наилучшую управляемость. Жизненный цикл проекта позволяет определить начало и конец его исполнения.

Последовательность фаз, определяемая жизненным циклом проекта, обычно предполагает передачу технологий (требования, проектирования, реализация) от исполнителей предыдущей фазы к исполнителям последующей. Как правило, результаты предыдущей фазы утверждаются перед началом исполнения последующей.

Жизненный цикл проекта определяет:

- работы, выполняемые на каждой фазе;
- участников выполнения фаз.

Большинству фаз жизненного цикла проекта свойственны следующие схожие характеристики:

- стоимость и число участников на старте невелики, они возрастают к середине и резко уменьшаются перед завершением проекта;
- вероятность успешного завершения проекта на старте наименьшая, но возрастает по мере его исполнения;
- стоимость внесения изменений, исправления ошибок обычно возрастает в процессе исполнения проекта.

Большинство проектов организационных изменений проходит следующие четыре фазы:

- *Концептуальная фаза.* На этой фазе определяются те изменения, которые необходимо произвести. Она сопровождается интенсивными обследованиями и переговорами и заканчивается выпуском концепции, описывающей необходимые изме-



нения и выгоды от их проведения. Если концепция одобряется руководством, то происходит переход к следующей — лабораторной фазе проекта.

- *Лабораторная фаза.* На этой фазе команда проекта детализирует, обсуждает и тестирует различные подходы к организации проектной работы. При этом некоторые идеи отбрасываются полностью, а от других в проекте остаются лишь отдельные детали. Инновации должны анализироваться со всех сторон, включая организационную культуру и структуру, роль технологий, содержание работы и требования к ресурсам. Важно определить четкие границы этой фазы, которая заканчивается созданием и тестированием объекта проектирования. Команда проекта должна быть уверена, что предлагаемые решения приведут к требуемым результатам. К этому моменту она готова тестировать разработанную систему.

- *Пилотная фаза.* Представляет собой практическое тестирование и предназначена для оценки состоятельности предлагаемых решений в реальных условиях, прежде чем будут произведены значительные затраты. Оценивая эффективность предложенных решений, команда проекта вносит необходимые коррективы. Должны быть рассмотрены все вопросы, включая компьютерные системы, используемые программы, сети, оборудование, персонал, обучение и т. д.

- *Фаза внедрения.* Является заключительной фазой проекта, поскольку на ней происходит завершение проекта.

Основной элемент структуры инвестиционного проекта — это *участники проекта*, так как именно они обеспечивают реализацию замысла и достижение целей проекта.

Рассмотрим группы участников проекта начиная с момента его создания и до внедрения на практике.

*Заказчик* — потребитель услуг процессного консультирования, будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика могут выступать как физические, так и юридические лица. При этом заказчиком могут быть как одна единственная организация, так и несколько организаций, объе-

динивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

*Инвестор* — тот, кто вкладывает средства в проект. При этом инвестиции могут быть направлены как на разработку проекта, так и в виде капитальных вложений в создание объектов материально-технического назначения. При этом инвестор может являться и заказчиком.

*Проектировщик* — тот, кто разрабатывает проектно-сметную документацию. В качестве проектировщиков выступают как работники консультационной службы, так и специалисты, привлеченные со стороны.

*Поставщик* — тот, кто осуществляет материально-техническое обеспечение проекта.

*Подрядчик* — юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

*Руководитель проекта* — сотрудник, назначенный руководителем консультационной службы, которому заказчик (или инвестор, или другой участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта.

*Команда проекта* — специально созданная рабочая группа, возглавляемая руководителем проекта на период его осуществления.

*Лицензиар* — юридическое или физическое лицо — обладатель лицензий и ноу-хау, используемых в проекте. Лицензиар предоставляет (обычно на коммерческих условиях) право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

*Банк* — один из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта. В обязанности банка входит непрерывное обеспечение проекта денежными средствами, а также кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками, если у заказчика нет необходимых средств.

Поскольку рассматриваемый нами проект является малым, то функции различных групп участников проекта выполняются одной и той же организацией.

### **6.3. Методологические принципы оказания платных услуг процессного консультирования**

Выполнение проектных работ, в том числе инновационного характера, в качестве услуги консультационной службы в каждом случае достаточно индивидуально и требует привлечения специалистов разной квалификации. Поэтому цены на такие услуги устанавливать достаточно трудно.

Цена на процессные консультационные услуги определяется следующими факторами:

- издержками на оплату труда;
- количеством затраченного времени;
- срочностью предоставления услуг;
- количеством потребляемых услуг;
- продолжительностью взаимного сотрудничества;
- сложностью поставленных вопросов;
- квалификацией специалистов, которых необходимо привлечь для оказания услуг.

В зависимости от конкретного проекта цена услуги может меняться, исходя из приведенных выше критериев.

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

- собрать данные по определенной проблеме;
- проанализировать их и выявить основные вопросы;
- определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;
- спланировать ход работ над проектом;
- определить, каких консультантов следует привлечь и какие будут нужны ресурсы.

Оказание проектных услуг относится к разряду трудоемких работ, и в этой связи при расчете их себестоимости необхо-

димо как можно точнее определить издержки на оплату труда. В зависимости от объемов оказываемых услуг и специфики деятельности консультационной фирмой состав и структура сотрудников центров может быть различной. При этом форма оплаты труда основной штатной части сотрудников может быть построена на повременной основе в форме оклада. Другую часть составляют привлекаемые по мере необходимости специалисты, для оплаты труда которых применяется сдельная форма оплаты.

При установлении цены (расценки) на услугу одним из основных показателей является время обслуживания заявки.

Расценки на процессные консультационные услуги представляют собой инструмент, объединяющий финансовую и маркетинговую политику управления. При установлении цены на проектные услуги необходимо учитывать не только, во сколько обходится консультационной фирме предоставляемая услуга и какой доход необходимо получить, но и какая цена за проектную услугу будет обеспечена платежеспособным спросом для того или иного рынка и сколько клиентов *сможет* и *захочет* ее оплатить. Рассмотрим основные формы установления расценок.

*Нормальный уровень платы за услуги* может быть давно устоявшимся и общеизвестным и даже рекомендоваться профессиональной ассоциацией (например, в виде нижней и верхней ее границы). Плата, превышающая предложенный максимум, будет в этом случае приемлемой только для определенных (специальных) услуг, в противном случае ее надо подробно обосновать.

*Расценки, назначаемые конкурентами.* Как и в других областях бизнеса, консультационные фирмы необходимо учитывать политику конкурирующих организаций, применяемую при установлении ими расценок, и то, как к их политике ценообразования относятся клиенты.

*Плата за услуги для различных рыночных сегментов.* Может понадобиться дифференциация платы за услуги для различных рыночных сегментов. Обычно для мелких предпри-

ятий и некоммерческих социальных организаций плату назначают ниже, чем для более крупных.

*Плата при продвижении услуг.* Льготная плата за услуги (например, с 10–15%-ной скидкой по сравнению с обычной) может применяться при поставке на рынок нового типа услуг, чтобы повысить интерес клиентов. При завершении кампании продвижения услуг плату можно поднять до нормального уровня.

*Плата с учетом дотаций.* Государственные консультационные службы могут продавать свои услуги по сниженным ценам некоторым или же всем клиентам. Это становится возможным в случае государственного дотирования, целью которого является содействовать проектно-инновационной деятельности и сделать ее доступной клиентам, для которых неприемлемы высокие расценки. Опыт других стран показывает, что даже частные проектанты могут работать на этих условиях за более низкое вознаграждение в рамках специальных программ помощи мелким предприятиям, поощрения малого бизнеса, его развития в других географических районах, в начале создания нового бизнеса и т. п.

*Расценки, определяемые клиентами.* Организации консультационной службы могут установить максимальный уровень расценок за услуги, который в большинстве случаев определяется платежеспособным спросом потребителей.

*Соответствие платы за услуги специфике деятельности* консультационной фирмы. Уровень и метод установки расценок зависят от специфики деятельности консультационной фирмы. Так, консультационные службы, предоставляющие проектные услуги по вопросам, касающимся стратегически важных направлений промышленной или сельскохозяйственной деятельности инновационного характера, будут устанавливать расценки на относительно более высоком уровне, чем консультационные службы, предоставляющие такие услуги по типовому проектированию или наиболее общим вопросам.

Основанием для определения цены служат: проведенные проектантом предварительные экспертизы документации о де-

тельности, осуществляемой заказчиком, и иных особенностей проекта. При этом время, затраченное проектантом на выполнение соответствующих мероприятий, не подлежит оплате заказчиком. В любом случае цена на услуги должна быть известна заказчику до начала работы проектанта.

**Основные методы установления расценок.** В практике консультирования существуют различные методы установления расценок. Исходя из специфики взаимоотношений между консультационной фирмой и потребителями проектных услуг, рекомендуется применение следующих методов установления расценок.

*Плата за единицу времени.* Наиболее часто используемый метод — назначение цены за время, затраченное на проектную работу для клиентов. В большинстве случаев за единицу времени применяется час, но может быть и рабочий день (8 ч), неделя или месяц (при выполнении проектных заданий, требующих длительного времени).

Расценки рекомендуется дифференцировать по уровням или категориям персонала проектировщиков. Если установить одинаковую повременную оплату за услугу, оказываемую проектантами независимо от опыта, ученой степени и звания, можно столкнуться со значительными трудностями. Многие клиенты будут настаивать, чтобы их задания поручали выполнять только более опытным и квалифицированным проектантам, поскольку платить все равно придется одинаково. При этом некоторые задания, требующие для их выполнения менее опытных специалистов, окажутся слишком дорогостоящими. Поэтому большинство подобных фирм дифференцируют ставки для проектировщиков разных категорий. Соотношение между платой за услуги, оказываемые высококвалифицированными и рядовыми специалистами, может достигать 4:1. Труд ассистентов по исследовательской работе и младших специалистов может оплачиваться по еще более низким ставкам.

Основное преимущество этого метода — легкость и ясность вычисления платы за услуги и оформления счетов.

Однако повременная плата за услуги имеет свои недостатки. Клиенту выписывается счет за отработанные часы, а не за выполненную работу. Поэтому ему приходится доверять профессиональной честности и компетенции своего исполнителя. Или же он должен контролировать ход выполнения задания, причем достаточно детально, чтобы убедиться, что платит не только за затраченное время, но и за продукцию, обусловленную контрактом.

*Оплата в зависимости от результата.* Цены, зависящие от результата, или так называемая плата за непредвиденное, имеют одну или обе из двух приведенных характеристик:

1) услуга оплачивается только после получения определенных результатов — изготовления проектной документации или реализации проекта на практике;

2) размер платы зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли) при реализации проекта.

Теоретически этот метод можно было бы считать идеальным вариантом оплаты труда проектировщиков и их материального стимулирования: платят не за затраченное время, а за результаты. Оплата производится только тогда, когда полученные результаты реальны и измеримы, а между выплаченными деньгами и полученными результатами существует приемлемая зависимость. Однако на практике возникает ряд проблем:

– проектировщик может сконцентрироваться на легкодостижимых краткосрочных улучшениях, дающих немедленную экономию, отказываясь при этом от действенных мер, эффект которых проявляется не сразу (например, профилактическое техническое обслуживание, подготовка персонала и т. п.);

– часто очень трудно определить и измерить реальные результаты. При этом стороны могут оценивать их по-разному, что может привести к трениям и конфликтам;

– иногда планируемые результаты недостижимы по вине клиента, и проектировщик ничего не может предпринять;

– могут возникнуть трудности с оплатой проектировщику, если результаты его работы проявятся только через длительный период времени после выполнения им задания.

Учитывая сказанное, при оказании проектных услуг товаропроизводителям широкое применение данного метода затруднительно. Однако такой подход рекомендуется применять к определенным специальным типам заданий. Например, проектировщик по вопросам управления финансовой деятельностью может принять оплату по результату, если помогает клиенту вести переговоры в рамках проекта по слиянию или приобретению компании. Проектировщик заинтересован в том, чтобы результаты были наиболее благоприятны для его клиента и в то же время приемлемы для другой стороны. Так как финансовые результаты переговоров можно измерить, то в данном случае оплата за этот вид услуг гарантирована.

*Плата за проект* — наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации оргструктуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется консультационной фирмой на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, то с клиентом-заказчиком обсуждается только конечная сумма. При этом оговариваются сроки выполнения проекта, и если консультант выходит за пределы оговоренных сроков, то работа дополнительно не оплачивается.

Как правило, в договоре оговариваются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т. д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно привлечение специализированной организации, например для фокус-групп (это целесообразно, поскольку экономит время, так как работы можно проводить параллельно), их оплата, либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится клиентом в случае достижения оговоренных результатов или при положительной оценке выполнения проекта. Размер премиального гонорара составляет обычно 30–50% основной суммы.



Практикуется частичная предоплата услуг в размере 20–50% основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе клиента, оплата перерасчитывается на основании действительно затраченного времени по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату.

Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задания консультантом. Применяется большинством консультационных фирм и частью независимых консультантов.

*Оплата по сроку выполнения проекта.* Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается недельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму). Дополнительные услуги и расходы — аналогично предыдущей системе оплаты.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке клиентом-заказчиком результатов работы консультанта. Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через два месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара составляет, как правило, 30–50% основной суммы.

Предоплаты в этом случае не существует. Прекращение работ по инициативе клиента — аналогично предыдущей системе оплаты. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно по соглашению с клиентом-заказчиком, если происходит по его вине.

Система в большей степени стимулирует клиента-заказчика к экономии времени консультанта. Применяется частью консультационных фирм и большинством независимых консультантов.

*Возможно любая из предыдущих систем,* но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже, выбор предлагается сделать клиенту-заказчику.

Данной системой оплаты в последнее время начинают пользоваться некоторые консультационные фирмы.

## 6.4. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг процессного консультирования

Для удобства осуществления процедур учета расходов и расчета себестоимости процессных консультационных услуг с учетом постоянных и переменных составляющих затрат формула общих совокупных затрат ( $I^{\text{ПК}}$ ) представляется следующим функциональным образом:

$$I^{\text{ПК}} = (I^{\text{ПК}}_{\text{П}} + I^{\text{ПК}}_{\text{К}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{Н}}) + I^{\text{ПК}}, \quad (6.1)$$

где  $I^{\text{ПК}}_{\text{П}}$  — общие постоянные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$ ;

$I^{\text{ПК}}_{\text{К}}$  — общие косвенные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$ ;

$I^{\text{Н}}$  — общие затраты при выполнении производственных функций за период  $T$ ;

$K^{\text{ПК}}$  — коэффициент отнесения затрат при выполнении производственных функций на функцию процессного консультирования;

$I^{\text{ПК}}$  — общие переменные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$ .

Общие переменные затраты при выполнении функций процессного консультирования ( $I^{\text{ПК}}$ ) включают:

– затраты на оплату труда (за 1 ч) привлеченного специалиста-проектанта, включая налоги ( $Z^{\text{ПК}}_{\text{П}}$ );

– расходы на поездки, питание и проживание проектантов, задействованных в выполнении конкретной услуги, использование транспорта во время выполнения задания, а также организованные проектантами специальные услуги, например, тестирование, закупка специального оборудования, изготовление чертежей, копирование документации, почтовые расходы, дальняя связь, доставка документов и т. п. ( $I_{\text{У}}$ ).

Общие переменные затраты при выполнении функций процессного консультирования за некоторый период  $T$  зависят от среднего времени обслуживания одной заявки — выполнения

проекта ( $\tau_Z$ ), среднего количества привлеченных специалистов-проектантов для выполнения одной заявки ( $n_Z$ ), количества выполненных заявок за этот период ( $Z_U$ ) и рассчитываются следующим образом:

$$I^{PK} = (3^{PK}_{\Pi} \cdot \tau_Z \cdot n_Z + I_U) \cdot Z_U. \quad (6.2)$$

Таким образом, общие совокупные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$  равны:

$$I^{PK} = (I^{PK}_{\Pi} + I^{PK}_K + K^{PK} \cdot I^H) + (3^{PK}_{\Pi} \cdot \tau_Z \cdot n_Z + I_U) \cdot Z_U. \quad (6.3)$$

Исходя из последней формулы, рассчитывается средняя себестоимость одной процессной консультационной услуги:

$$C^{PK}_U = I^{PK} / Z_U, \quad (6.4)$$

или

$$C^{PK}_U = (I^{PK}_{\Pi} + I^{PK}_K + K^{PK} \cdot I^H) / Z_U + (3^{PK}_{\Pi} \cdot \tau_Z \cdot n_Z + I_U). \quad (6.5)$$

Средняя себестоимость одного часа процессной консультационной услуги соответственно равна

$$C^{PK}_Ч = C^{PK}_U / \tau_Z, \quad (6.6)$$

или

$$C^{PK}_Ч = (I^{PK}_{\Pi} + I^{PK}_K + K^{PK} \cdot I^H) / (\tau_Z \cdot Z_U) + 3^{PK}_{\Pi} \cdot n_Z + I_U / \tau_Z. \quad (6.7)$$

Ниже в качестве примера в табл. 6.1 представлена структура затрат и расчета себестоимости проектных услуг.

## 6.5. Методика расчета цены услуг процессного консультирования

Для расчета цены услуг процессного консультирования необходимо выявить источники финансирования консультационной службы и соотнести их с учтенными выше затратами. Источниками финансирования консультационной службы при выполнении функций процессного консультирования являются:

Таблица 6.1

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I_{\Pi}^{\text{ПК}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период $T$ , руб.	62000
$I_{\text{К}}^{\text{ПК}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период $T$ , руб.	38000
$I^{\text{П}}$	Общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период $T$ , руб.	200000
$K^{\text{ПК}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию процессного консультирования	0,25
$3_{\Pi}^{\text{ПК}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 час) привлеченного специалиста-проектанта на выполнение услуги процессного консультирования, руб.	500
$I_{\text{У}}$	Переменные расходы, отнесенные к одной услуге процессного консультирования, руб.	2000
$n_{\text{З}}$	Среднее количество привлеченных специалистов-проектантов для выполнения одной заявки	5
$\tau_{\text{З}}$	Среднее время обслуживания одной заявки - время выполнения проекта, ч	40
$Z_{\text{У}}$	Общее количество выполненных услуг процессного консультирования	4
$I^{\text{ПК}}$	Общие совокупные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период $T$ , руб.: $(I_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{П}}) + (3_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} + I_{\text{У}}) \cdot Z_{\text{У}}$	558000
$C_{\text{У}}^{\text{ПК}}$	Себестоимость одной услуги процессного консультирования, руб.: $I^{\text{ПК}} / Z_{\text{У}}$ или $(I_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{П}}) / Z_{\text{У}} + 3_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} + I_{\text{У}}$	139500
$C_{\text{ч}}^{\text{ПК}}$	Себестоимость одного часа услуги процессного консультирования, руб.: $C_{\text{ч}}^{\text{ПК}} = C_{\text{У}}^{\text{ПК}} / \tau_{\text{З}}$ или $(I_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{П}}) / (\tau_{\text{З}} \cdot Z_{\text{У}}) + 3_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot n_{\text{З}} + I_{\text{У}} / \tau_{\text{З}}$	3487,5

— оплата товаропроизводителями или иными потребителями услуг процессного консультирования, выполняемых на разовой или долговременной основе за полную плату или с частичной оплатой согласно прейскуранту (выручка при оказании платных услуг) —  $D_{\text{ПЛ}}$ ;

– бюджетные или иные внешние средства, получаемые за выполнение государственных или иных заказов на оказание товаропроизводителям бесплатных услуг процессного консультирования за период  $T$  ( $B^{PK}$ ).

Выручка при оказании платных услуг за период  $T$  зависит от количества выполненных заявок за этот период на платной основе ( $Z_{ПЛ}$ ), от среднего времени обслуживания одной заявки — выполнения одного проекта ( $\tau_Z$ ) и цены обслуживания заявки (расценки на услугу процессного консультирования) за единицу времени —  $\Pi^{PK}_Ч$ :

$$D_{ПЛ} = \Pi^{PK}_Ч \cdot \tau_Z \cdot Z_{ПЛ}. \quad (6.8)$$

Общая выручка (совокупный доход) при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$  равна:

$$D^{PK} = D_{ПЛ} + B^{PK} = \Pi^{PK}_Ч \cdot \tau_Z \cdot Z_{ПЛ} + B^{PK}. \quad (6.9)$$

Расчетная цена обслуживания заявки — цена за единицу времени услуги процессного консультирования ( $\Pi^{PK}_{РЧ}$ ) вычисляется исходя из баланса прибылей, которые рассчитываются с одной стороны на основании принятой нормы рентабельности для функций процессного консультирования ( $P^{PK}_R$ ), а с другой стороны — на базе совокупного дохода ( $P^{PK}_D$ ) следующим образом:

$$P^{PK}_R = H^{PK} \cdot I^{PK} / 100; \quad (6.10)$$

$$P^{PK}_D = D^{PK} - I^{PK}, \quad (6.11)$$

где  $H^{PK}$  — установленная норма рентабельности для функции процессного консультирования, %.

Откуда

$$H^{PK} \cdot I^{PK} / 100 = \Pi^{PK}_Ч \cdot \tau_Z \cdot Z_{ПЛ} + B^{PK} - I^{PK}. \quad (6.12)$$

Из последнего равенства находится расчетная цена обслуживания одной заявки — выполнения одного проекта за единицу времени:

$$\Pi^{PK}_{РЧ} = I^{PK} \cdot (1 + H^{PK} / 100) / (\tau_Z \cdot Z_{ПЛ}) - B^{PK} / (\tau_Z \cdot Z_{ПЛ}), \quad (6.13)$$

или с учетом средней себестоимости одной услуги процессного консультирования согласно формуле (6.4):

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{РЧ}}^{\text{ПК}} = & C_{\text{У}}^{\text{ПК}} \cdot (1 + H^{\text{ПК}} / 100) \cdot Z_{\text{У}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}) - \\ & - B^{\text{ПК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}). \end{aligned} \quad (6.14)$$

С учетом средней себестоимости одного часа услуги процессного консультирования согласно формуле (6.6) расчетная цена обслуживания одной заявки — выполнения одного проекта за единицу времени равна

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{РЧ}}^{\text{ПК}} = & C_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \cdot (1 + H^{\text{ПК}} / 100) \cdot Z_{\text{У}} / Z_{\text{ПЛ}} - \\ & - B^{\text{ПК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}). \end{aligned} \quad (6.15)$$

Расчетная цена одной услуги процессного консультирования равна

$$\Pi_{\text{РУ}}^{\text{ПК}} = \Pi_{\text{РЧ}}^{\text{ПК}} \cdot \tau_Z. \quad (6.16)$$

За критерий эффективной деятельности консультационной фирмы при выполнении функций процессного консультирования за период  $T$  можно принять максимизацию прибыли, напрямую зависящую от установленной цены услуги ( $\Pi_{\text{У}}^{\text{ПК}}$  или  $\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ПК}}$ ). Последняя, с одной стороны, должна быть не меньше расчетной цены обслуживания заявки за единицу времени ( $\Pi_{\text{РЧ}}^{\text{ПК}}$ ) и должна стремиться к повышению, а с другой — ограничиваться величиной платежеспособности потребителей услуг ( $\Pi_{\text{ПС}}$ ):

$$\Pi_{\text{РЧ}}^{\text{ПК}} \leq \Pi_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \leq \Pi_{\text{ПС}}. \quad (6.17)$$

С учетом указанного ограничения цена услуги процессного консультирования за единицу времени устанавливается исходя из следующего выражения:

$$\begin{aligned} C_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \cdot (1 + H^{\text{ПК}} / 100) \cdot Z_{\text{У}} / Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{ПК}} / (\tau_Z \cdot Z_{\text{ПЛ}}) \leq \\ \leq \Pi_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \leq \Pi_{\text{ПС}}. \end{aligned} \quad (6.18)$$

Для примера в табл. 6.2 представлен расчет цены услуги процессного консультирования.

Таблица 6.2

Обозначение	Расшифровка	Значение
$H^{PK}$	Норматив прибыли для функций процессного консультирования, %	15
$B^{PK}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг процессного консультирования за период Т, руб.	50000
$Z_U$	Общее количество выполненных услуг процессного консультирования за период Т	4
$Z_{ПЛ}$	Среднее количество услуг процессного консультирования на платной основе	3
$\tau_Z$	Среднее время обслуживания одной заявки — время выполнения проекта, ч	40
$C^{PK}_ч$	Себестоимость 1 ч услуги процессного консультирования (из табл. 6.1), руб.	3487,5
$\Pi^{PK}_{рч}$	Расчетная цена одного часа услуги процессного консультирования, руб.: $C^{PK}_ч \cdot (1 + H^{PK} / 100) \cdot Z_U / Z_{ПЛ} - B^{PK} / (\tau_Z \cdot Z_{ПЛ})$	4931
$\Pi^{PK}_{ру}$	Расчетная цена услуги процессного консультирования, руб.: $\Pi^{PK}_{рч} \cdot \tau_Z$	197240
$\Pi^{PK}_ч$	Установленная цена 1 ч услуги процессного консультирования, руб.	5000

## 6.6. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг процессного консультирования

Величину прибыли в результате выполнения функций процессного консультирования за период Т можно рассчитать следующим образом:

$$P^{PK}_D = \Pi^{PK}_ч \cdot \tau_Z \cdot Z_{ПЛ} + B^{PK} - (I^{PK}_\Pi + I^{PK}_K + K^{PK} \cdot I^H) - \\ - (3^{PK}_\Pi \cdot \tau_Z \cdot n_Z + I_U) \cdot Z_U. \quad (6.19)$$

Как видно из этой формулы, величина прибыли при оказании услуг процессного консультирования зависит от многих факторов. Выделим главные из них:

– цена услуг процессного консультирования;

– постоянные и переменные издержки при оказании услуг процессного консультирования;

– количество выполненных заявок на платной основе.

Рассмотрим методику формирования прибыли консультационной фирмы в зависимости от вышеперечисленных факторов.

Полученное выражение (6.18) позволяет разработать и реализовать стратегию деятельности консультационной фирмы в реальных условиях поведения потребителей услуг и конкурирующих организаций, оказывающих услуги подобного характера. Так, при отсутствии конкуренции цену обслуживания заявки за единицу времени согласно критерию необходимо увеличивать и устанавливать ее в пределах величины платежеспособного спроса со стороны потребителей.

В условиях конкуренции со стороны организаций, оказывающих услуги процессного консультирования, цену обслуживания заявки за единицу времени целесообразно уменьшать, но до уровня предела, рассчитанного по формуле (6.15).

Исходя из формулы (6.19), можно определить ограничения на постоянные и переменные издержки (общие совокупные затраты) при задании нормы плановой прибыли ( $P_{\Pi}^{PK}$ ) в процессе оказания функций процессного консультирования за период  $T$ :

$$I^{PK} \leq C_{\text{ч}}^{PK} \cdot \tau_Z \cdot Z_{\Pi\text{Л}} + B^{PK} - P_{\Pi}^{PK} \quad (6.20)$$

Используя полученное выражение, можно распределить плановые затраты на выполнение различных работ в рамках функций процессного консультирования, непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) консультационной фирмы, а также на оказание бесплатных услуг.

Таким образом, определив статистическими методами среднее число выполненных заявок за период  $T$ , их долю на платной основе ( $Z_{\Pi\text{Л}}$ ), а также установив параметры системы обслуживания ( $C_{\text{ч}}^{PK}$ ;  $\tau_Z$ ;  $B^{PK}$ ) и запланировав размер прибыли ( $P_{\Pi}^{PK}$ ), рассчитываются общие совокупные затраты, связанные с выполнением услуг процессного консультирования по приведенной выше



формуле. Это дает возможность наметить меры по снижению затрат или, по крайней меры, по недопущению их роста.

Третий фактор формирования прибыли — количество выполненных услуг на платной основе — является основным, так как способствует не только повышению экономического эффекта, но и росту популярности и авторитета консультационной фирмы, а отсюда появлению новых заказов на услуги процессного консультирования.

Таким образом, повышение прибыли консультационной фирмы при ограниченной стоимости обслуживания заявки за единицу времени и постоянной величине издержек возможно только за счет увеличения количества выполненных проектов на платной основе.

На основании выражения (6.19) можно рассчитать необходимое количество услуг, выполняемых на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ П}}$ ), для получения запланированной прибыли ( $P_{\text{П}}^{\text{ПК}}$ ) при условии задания количества услуг процессного консультирования, выполняемых бесплатно ( $Z_{\text{Б}}$ ) за период  $T$ , следующим образом:

$$Z_{\text{ПЛ П}} = (P_{\text{П}}^{\text{ПК}} + I_{\text{П}}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{Н}} - B^{\text{ПК}} + 3^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) / (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} - 3^{\text{ПК}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} - I_{\text{У}}). \quad (6.21)$$

Полученная модель позволяет задать количество необходимых услуг, выполняемых на платной основе в периоде времени  $T$ , которое обеспечивает получение запланированного размера прибыли.

В процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью консультационной службы необходимо определить минимальное количество выполненных услуг на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ min}}$ ), при котором все затраты будут окупаться за счет выручки, а прибыль будет равняться нулю ( $P_{\text{Д}}^{\text{ПК}} = 0$ ). Точка безубыточности при выполнении функций процессного консультирования вычисляется при подставлении в формулу (6.21) значения прибыли, равного нулю ( $P_{\text{П}}^{\text{ПК}} = 0$ ):

$$Z_{\text{ПЛ min}} = (I_{\text{П}}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{Н}} - B^{\text{ПК}} + 3^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) : (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} - 3^{\text{ПК}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} - I_{\text{У}}). \quad (6.22)$$

Для примера в табл. 6.3 представлен расчет запланированного и минимального количества платных услуг процессного консультирования при формировании прибыли.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем проявляются характерные особенности проектно-инновационной консультационной деятельности?
2. Что такое инновация и инновационная деятельность?
3. Перечислите составляющие проекта.
4. Опишите организацию проектно-инновационной консультационной деятельности.
5. Какие этапы включают при разработке консультационных проектов?
6. В чем заключается методологический принцип “рамочного” управления проектами?
7. В чем заключается методологический принцип “тактического” управления проектами?
8. Что такое жизненный цикл проекта?
9. Каковы методологические принципы оказания платных услуг процессного консультирования?
10. Какие известные методы установления расценок на услуги процессного консультирования?
11. В чем заключается методика учета затрат и расчета себестоимости услуг процессного консультирования?
12. На каких принципах основана методика расчета цены услуг процессного консультирования?
13. Опишите методику формирования прибыли консультационной фирмы при оказании услуг процессного консультирования.
14. Каким образом рассчитывают ограничения на издержки консультационной фирмы и планируемое количество платных услуг при оказании услуг процессного консультирования?

Таблица 6.3

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I_{\Pi}^{\text{ПК}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т, руб.	62000
$I_{\text{К}}^{\text{ПК}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций процессного консультирования за период Т, руб.	38000
$I^{\text{Н}}$	Общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т, руб.	200000
$K^{\text{ПК}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию процессного консультирования	0,25
$B^{\text{ПК}}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг процессного консультирования за период Т, руб.	50000
$З_{\Pi}^{\text{ПК}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 ч) привлеченного специалиста-проектанта на выполнение услуги процессного консультирования, руб.	500
$I_{\text{У}}$	Переменные расходы, отнесенные к одной услуге процессного консультирования, руб.	2000
$n_{\text{З}}$	Среднее количество привлеченных специалистов-проектантов для выполнения одной заявки	5
$\tau_{\text{З}}$	Среднее время обслуживания одной заявки — время выполнения проекта, ч	40
$Z_{\text{Б}}$	Среднее количество бесплатных услуг процессного консультирования	1
$\Pi_{\text{ч}}^{\text{ПК}}$	Установленная цена 1 ч услуги процессного консультирования (на основании табл. 6.2), руб.	5000
$P_{\Pi}^{\text{ПК}}$	Планируемая прибыль при выполнении функций процессного консультирования за период Т, руб.	100000
$Z_{\text{ПЛ } \Pi}$	Запланированное количество платных услуг процессного консультирования за период Т: $(P_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{Н}} - B^{\text{ПК}} + З_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \times \\ \times n_{\text{З}} \cdot Z_{\text{Б}} + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} - З_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} - I_{\text{У}})$	3
$Z_{\text{ПЛ min}}$	Минимальное количество платных услуг процессного консультирования за период Т: $(I_{\Pi}^{\text{ПК}} + I_{\text{К}}^{\text{ПК}} + K^{\text{ПК}} \cdot I^{\text{Н}} - B^{\text{ПК}} + З_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} \cdot Z_{\text{Б}} + \\ + I_{\text{У}} \cdot Z_{\text{Б}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} - З_{\Pi}^{\text{ПК}} \cdot \tau_{\text{З}} \cdot n_{\text{З}} - I_{\text{У}})$	2

## **Глава 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ ОБУЧАЮЩЕГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

---

### **7.1. Методологические принципы оказания платных услуг обучающего консультирования**

Образовательные услуги как одно из важнейших направлений деятельности консультационной фирмы имеет ряд существенных отличий от других функций, выполняемых данной организацией. Поэтому в общих положениях методических рекомендаций по их организации и оказанию должны быть учтены эти специфические особенности.

Методика оказания платных услуг обучающего консультирования должна основываться на положениях, разработанных в соответствии с законами “Об образовании” и “О защите прав потребителей”, позволяющими регулировать отношения между потребителями этой услуги и организацией, их предоставляющей (в нашем случае консультационной фирмой).

При формировании этого направления как самостоятельного вида указывается перечень платных услуг обучающего консультирования и порядок их предоставления.

К платным услугам обучающего консультирования, предоставляемым консультационной фирмой, относятся: предоставление клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинаров и т. д., обучение по образовательным программам, проведение специальных курсов,

а также занятий по углубленному изучению актуальных вопросов в конкретных областях промышленности и АПК, а также жизни городского и сельского населения.

Требования к оказанию услуг обучающего консультирования, в том числе по содержанию образовательных программ, специальных курсов, определяются по соглашению сторон и могут быть шире, чем это предусмотрено государственными образовательными стандартами. В данном случае это может быть конкретно-индивидуальный, “штучный” подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия.

Сотрудники консультационной фирмы обязаны обеспечить оказание платных услуг обучающего консультирования в полном объеме в соответствии с образовательными программами и условиями договора об оказании платных услуг обучающего консультирования (далее именуется — договор) в соответствии с государственными образовательными стандартами или требованиями клиента-заказчика.

Консультационная фирма должна до заключения договора предоставить потребителю достоверную информацию об исполнителе и оказываемых услугах обучающего консультирования, обеспечивающую возможность их правильного выбора. При этом необходимо довести до потребителя (путем рассылки буклетов, писем) следующие сведения:

а) наименование и местонахождение (юридический адрес) исполнителя, а также сведения о наличии лицензии на право ведения образовательной деятельности и свидетельства о государственной аккредитации с указанием регистрационного номера, срока действия и органа, их выдавшего;

б) уровень и направленность реализуемых образовательных программ, формы и сроки их предоставления;

в) перечень услуг обучающего консультирования, стоимость которых включена в основную плату по договору, и перечень дополнительных образовательных услуг, оказываемых по желанию потребителя, порядок их предоставления;

г) порядок оплаты и стоимость услуг обучающего консультирования, оказываемых за основную плату по договору, а также оказываемых за дополнительную плату;

д) порядок приема и требования к слушателям;

е) форму документа, выдаваемого по окончании обучения.

Выполняя эту функцию, сотрудники консультационной фирмы обязаны обеспечить выполнение установленного ими учебного плана и соблюдать расписание занятий.

Исполнитель не вправе оказывать предпочтение одному потребителю перед другим в отношении заключения договора, кроме случаев, предусмотренных законом и иными нормативными правовыми актами.

При наличии возможности оказать запрашиваемую потребителем услугу обучающего консультирования исполнитель в лице консультационной фирмы обязан заключить договор.

Договор на оказание платной услуги обучающего консультирования заключается в письменной форме и должен содержать следующие сведения:

а) наименование организации-исполнителя, место нахождения (юридический адрес);

б) наименование потребителя (для физических лиц — фамилия, имя, отчество), телефон и адрес;

в) сроки оказания услуг обучающего консультирования;

г) уровень и направленность образовательных программ, перечень (виды) услуг обучающего консультирования, их стоимость и порядок оплаты;

д) другие необходимые сведения, связанные со спецификой оказываемых услуг обучающего консультирования;

е) должность, фамилия, имя, отчество лиц, подписывающих договор от имени как исполнителя, так и потребителя.

Договор составляется в двух экземплярах, один из которых находится в консультационной фирме, другой — у потребителя.

Потребитель обязан внести плату за оказываемые ему услуги обучающего консультирования в порядке и в сроки, указанные в договоре. Потребителю в соответствии с законодатель-

ством должен быть выдан документ, подтверждающий оплату образовательных услуг.

Стоимость оказываемых услуг обучающего консультирования в договоре определяется по соглашению между исполнителем и потребителем.

На оказание услуг обучающего консультирования, предусмотренных договором, должна быть составлена смета затрат.

За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по договору исполнитель (в лице консультационной фирмы) и потребитель (в лице товаропроизводителя: юридическое или физическое лицо) несут ответственность, предусмотренную договором и законодательством.

При обнаружении недостатков в оказанных услугах обучающего консультирования, в том числе оказание их не в полном объеме, предусмотренном образовательными программами и учебными планами, потребитель (клиент) вправе по своему выбору потребовать от консультационной фирмы:

а) безвозмездного оказания услуг обучающего консультирования, в том числе оказания услуг обучающего консультирования в полном объеме в соответствии с образовательными программами, учебными планами и договором;

б) соответствующего уменьшения стоимости оказанных услуг обучающего консультирования;

в) возмещения (компенсации) понесенных им расходов по устранению недостатков оказанных услуг обучающего консультирования своими силами или третьими лицами.

Потребитель вправе расторгнуть договор с консультационной фирмой и потребовать полного возмещения убытков, если в установленный договором срок недостатки оказанных услуг обучающего консультирования не устранены исполнителем либо имеют существенный характер.

Если исполнитель (в лице консультационной фирмы) своевременно не приступил к оказанию услуг обучающего консультирования или во время оказания услуг обучающего консультирования стало очевидным, что они не будут осуществлены в

срок, а также в случае просрочки оказания услуг обучающего консультирования потребитель вправе по своему выбору:

а) назначить исполнителю новый срок, в течение которого он должен приступить к оказанию услуг обучающего консультирования и (или) закончить оказание этих услуг;

б) поручить оказать услуги обучающего консультирования третьим лицам за разумную цену и потребовать от исполнителя возмещения понесенных расходов;

в) потребовать уменьшения стоимости услуг обучающего консультирования;

г) расторгнуть договор.

Потребитель вправе потребовать от консультационной фирмы полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков начала и (или) окончания оказания услуг обучающего консультирования, а также в связи с недостатками оказанных этих услуг.

Успех выполнения этой функции консультационной фирмы в условиях жесткой конкуренции будет зависеть от конъюнктуры на рынке платного целевого образования, а именно от состояния и соотношения предложения и спроса на услуги обучающего консультирования.

При формировании предложения своих услуг обучающего консультирования консультационной фирме необходимо руководствоваться рядом следующих установок:

- определить цель каждой образовательной программы;
- на основе сегментации четко установить контингент потребителей услуги обучающего консультирования;
- сформировать портфель услуг обучающего консультирования, наиболее востребованных товаропроизводителями;
- обеспечить высокое качество их проведения;
- сформировать высококвалифицированный контингент преподавателей;
- заранее довести до потребителей информацию о программах образовательных курсов;



- включать в услугу обучающего консультирования предоставление комплекта документов (раздаточный материал — бланки, формы, схемы и т. д.);

- обеспечить конкурентоспособность услуг обучающего консультирования за счет низких цен на основе минимизации затрат;

- сформировать группу слушателей.

Спрос на услуги обучающего консультирования должен устанавливаться по результатам специальных маркетинговых исследований и будет зависеть от следующих условий:

- актуальности вопросов, рассматриваемых в рамках услуг обучающего консультирования;

- качества образования;

- доступности материала по контингентным группам товаропроизводителей, установленных в ходе проведения их сегментации;

- цены (стоимость всего) образовательного курса;

- доступности места проведения услуги обучающего консультирования;

- сервисного обслуживания и условий быта;

- условий оплаты (наличная, безналичная).

Основу оказания платных услуг обучающего консультирования составляют следующие основные позиции:

- характер образовательной программы;

- продолжительность образовательного курса.

Образовательные программы в зависимости от потребности должны быть строго ориентированы на группы слушателей.

При проведении образовательных курсов необходимо:

- предоставлять расписание занятий каждому участнику образовательной программы;

- не допускать срывов и задержек занятий;

- следить за строгим соблюдением графика лекций;

- обеспечивать наглядными средствами;

- быть всегда в курсе настроения слушателей;

- организовывать культурную программу (по желанию);

– обеспечивать хорошие бытовые условия.

Такая составляющая конкурентоспособности услуги обучающего консультирования, как ее качество, зависит от того, насколько хорошо составлена программа и распределено время, что важно как для продолжительных, так и краткосрочных курсов.

## **7.2. Методика учета затрат и расчета себестоимости услуг обучающего консультирования**

Для удобства осуществления процедур учета расходов и расчета себестоимости услуг обучающего консультирования с учетом постоянных и переменных составляющих затрат формула общих совокупных затрат ( $I^{OK}$ ) представляется следующим функциональным образом:

$$I^{OK} = (I^{OK}_{\Pi} + I^{OK}_K + K^{OK} \cdot I^H) + I^{OK}, \quad (7.1)$$

где  $I^{OK}_{\Pi}$  — общие постоянные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период  $T$ ;

$I^{OK}_K$  — общие косвенные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период  $T$ ;

$I^H$  — общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период  $T$ ;

$K^{OK}$  — коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию обучающего консультирования;

$I^{OK}$  — общие переменные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период  $T$ .

Общие переменные затраты при выполнении функций обучающего консультирования ( $I^{OK}$ ) включают:

– затраты на оплату труда (за один час) привлеченного персонала, включая налоги ( $З^{OK}_{\Pi}$ );

– расходы на обслуживание одного слушателя, в том числе расходы на проживание, литературу, тестирование, изготовле-

ние чертежей, копирование документации, почтовые расходы, дальнюю связь, доставку документов и т. п. ( $I_K$ ).

Переменные затраты при выполнении одной услуги обучающего консультирования — одного образовательного курса ( $I_{OK_U}$ ) — зависят от среднего времени услуги обучающего консультирования, т. е. средней продолжительности образовательного курса ( $\tau_K$ ), от переменных затрат на одного слушателя ( $I_K$ ) и среднего количества слушателей одного образовательного курса ( $Z_K$ ) и рассчитываются следующим образом:

$$I_{OK_U} = Z_{OK_{\Pi}}^{OK} \cdot \tau_K + I_K \cdot Z_K. \quad (7.2)$$

Общие переменные затраты за период  $T$  зависят от количества проведенных образовательных курсов за этот период ( $N^{OK}$ ):

$$I^{OK} = (Z_{OK_{\Pi}}^{OK} \cdot \tau_K + I_K \cdot Z_K) \cdot N^{OK}. \quad (7.3)$$

Таким образом, общие совокупные затраты при выполнении образовательных функций за период  $T$  равны:

$$I^{OK} = (I_{OK_{\Pi}}^{OK} + I_{OK_K}^{OK} + K^{OK} \cdot I^H) + (Z_{OK_{\Pi}}^{OK} \cdot \tau_K + I_K \cdot Z_K) \cdot N^{OK}. \quad (7.4)$$

Исходя из последней формулы, рассчитывается средняя себестоимость одной услуги обучающего консультирования (одного курса)

$$C_{OK_U}^{OK} = I^{OK} / N^{OK}, \quad (7.5)$$

или

$$C_{OK_U}^{OK} = (I_{OK_{\Pi}}^{OK} + I_{OK_K}^{OK} + K^{OK} \cdot I^H) / N^{OK} + Z_{OK_{\Pi}}^{OK} \cdot \tau_K + I_K \cdot Z_K. \quad (7.6)$$

Средняя себестоимость одного часа при выполнении услуги обучающего консультирования соответственно равна

$$C_{CH_U}^{OK} = C_{OK_U}^{OK} / \tau_K, \quad (7.7)$$

или

$$C_{CH_U}^{OK} = (I_{OK_{\Pi}}^{OK} + I_{OK_K}^{OK} + K^{OK} \cdot I^H) : (\tau_K \cdot N^{OK}) + Z_{OK_{\Pi}}^{OK} + I_K \cdot Z_K / \tau_K. \quad (7.8)$$

Средняя себестоимость услуги обучающего консультирования для одного слушателя равна

$$C_{\text{К}}^{\text{OK}} = I^{\text{OK}} / (Z_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}}), \quad (7.9)$$

или

$$\begin{aligned} C_{\text{К}}^{\text{OK}} &= (I_{\text{П}}^{\text{OK}} + I_{\text{К}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) : \\ &: (Z_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}}) + Z_{\text{П}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{К}} / Z_{\text{К}} + I_{\text{К}}. \end{aligned} \quad (7.10)$$

Средняя себестоимость одного часа услуги обучающего консультирования для одного слушателя соответственно равна

$$C_{\text{Ч}}^{\text{OK}} = C_{\text{К}}^{\text{OK}} / \tau_{\text{К}}, \quad (7.11)$$

или

$$\begin{aligned} C_{\text{Ч}}^{\text{OK}} &= (I_{\text{П}}^{\text{OK}} + I_{\text{К}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) : \\ &: (\tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}}) + Z_{\text{П}}^{\text{OK}} / Z_{\text{К}} + I_{\text{К}} / \tau_{\text{К}}. \end{aligned} \quad (7.12)$$

Ниже в качестве примера в табл. 7.1 представлена структура затрат и расчета себестоимости услуг обучающего консультирования.

### 7.3. Методика расчета цены услуг обучающего консультирования

Цены на услуги обучающего консультирования должны быть дифференцированы в зависимости от срока обучения. Поэтому их целесообразно устанавливать в расчете стоимости одного часа одного образовательного курса. При определении расценки за один час следует исходить из удельных затрат на один час, прибыли на один час, ставок налога на добавленную стоимость.

В объем совокупных затрат на одну платную услугу включаются следующие составляющие:

– заработная плата, которая устанавливается исходя из сроков обучения (1, 3, 5 и более дней), количества академичес-

Таблица 7.1

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.	52000
$I_{\text{к}}^{\text{OK}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.	28000
$I^{\text{H}}$	Общие затраты при выполнении непроизводственных функций за период Т, руб.	200000
$K^{\text{OK}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении непроизводственных функций на функцию обучающего консультирования	0,25
$З_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 ч) привлеченного персонала на выполнение услуги обучающего консультирования, руб.	500
$I_{\text{к}}$	Переменные расходы, отнесенные к одной услуге обучающего консультирования, руб.	200
$\tau_{\text{к}}$	Средняя продолжительность одного образовательного курса, ч	10
$Z_{\text{к}}$	Среднее количество слушателей одного образовательного курса	15
$N^{\text{OK}}$	Среднее количество проведенных образовательных курсов	5
$I^{\text{OK}}$	Общие совокупные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.: $I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} + (З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} + I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}}) \cdot N^{\text{OK}}$	170000
$C^{\text{OK}}_{\text{У}}$	Средняя себестоимость одной услуги обучающего консультирования (курса), руб.: $C^{\text{OK}}_{\text{к}} = I^{\text{OK}} / N^{\text{OK}} \text{ или } (I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) / N^{\text{OK}} + З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} + I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}}$	34000
$C^{\text{OK}}_{\text{чУ}}$	Средняя себестоимость одного часа услуги обучающего консультирования (курса), руб.: $C^{\text{OK}}_{\text{чУ}} = C^{\text{OK}}_{\text{У}} / \tau_{\text{к}} \text{ или } (I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) / (\tau_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}}) + З_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}} / \tau_{\text{к}}$	3400
$C^{\text{OK}}_{\text{к}}$	Средняя себестоимость услуги обучающего консультирования для одного слушателя, руб.: $C^{\text{OK}}_{\text{к}} = I^{\text{OK}} / (Z_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}}) \text{ или } (I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) / (Z_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}}) + З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} / Z_{\text{к}} + I_{\text{к}}$	2267
$C^{\text{OK}}_{\text{ч}}$	Средняя себестоимость одного часа услуги обучающего консультирования для одного слушателя, руб.: $C^{\text{OK}}_{\text{ч}} = C^{\text{OK}}_{\text{к}} / \tau_{\text{к}} \text{ или } (I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}}) / (\tau_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}}) + З_{\text{п}}^{\text{OK}} / Z_{\text{к}} + I_{\text{к}} / \tau_{\text{к}}$	227

ких часов, ставки профессорско-преподавательского состава, количества преподавателей (профессор, доцент, специалист, привлекаемый для обмена опытом и др.);

- начисления на заработную плату в соответствии с законодательством РФ;

- накладные расходы, включающие: затраты на маркетинг (исследование спроса на образовательные услуги, а также на позиционирование и продвижение услуг), организационно-управленческие расходы, связанные с функционированием консультационной фирмы (амортизация, заработная плата штатного персонала с начислениями, затраты на электроэнергию, прочие расходы).

Для расчета цены услуг обучающего консультирования необходимо выявить источники финансирования консультационной фирмы и соотнести их с учтенными выше затратами. Источниками финансирования консультационной фирмы при выполнении функций обучающего консультирования являются:

- оплата товаропроизводителями и другими потребителями за услуги обучающего консультирования, выполняемые на разовой или долговременной основе за полную плату или с частичной оплатой согласно прейскуранту (выручка при оказании платных услуг), —  $D_{\text{ПЛ}}$ ;

- бюджетные средства, получаемые за выполнение государственных заказов на оказание товаропроизводителям бесплатных услуг обучающего консультирования ( $B^{\text{OK}}$ ) за период  $T$ .

Выручка при оказании платных услуг обучающего консультирования за период  $T$  зависит от средней продолжительности одного образовательного курса ( $\tau_K$ ), от среднего количества слушателей на платной основе на одном образовательном курсе ( $Z_{\text{ПЛ}}$ ), от количества образовательных курсов, выполненных за этот период ( $N^{\text{OK}}$ ) и от цены обслуживания заявки (расценки) за единицу времени для одного слушателя ( $\Pi^{\text{OK}}_{\text{Ч}}$ ):

$$D_{\text{ПЛ}} = \Pi^{\text{OK}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_K \cdot Z_{\text{ПЛ}} \cdot N^{\text{OK}}. \quad (7.13)$$

Общая выручка (совокупный доход) при выполнении услуг обучающего консультирования за период  $T$  равна:

$$D^{OK} = D_{ПЛ} + B^{OK} = Ц_{Ч}^{OK} \cdot \tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK} + B^{OK}. \quad (7.14)$$

Расчетная цена обслуживания заявки — цена за единицу времени услуги обучающего консультирования ( $Ц_{РЧ}^{OK}$ ) — вычисляется исходя из баланса прибылей, которые рассчитываются, с одной стороны, на основании принятой нормы рентабельности для функций обучающего консультирования ( $P_R^{OK}$ ), а с другой — на базе совокупного дохода ( $P_D^{OK}$ ) следующим образом:

$$P_R^{OK} = H^{OK} \cdot I^{OK} / 100; \quad (7.15)$$

$$P_D^{OK} = D^{OK} - I^{OK}, \quad (7.16)$$

где  $H^{OK}$  — норма рентабельности для функций обучающего консультирования, %:

Откуда

$$\begin{aligned} H^{OK} \cdot I^{OK} / 100 &= D_{ПЛ} + B^{OK} - I^{OK} = \\ &= Ц_{Ч}^{OK} \cdot \tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK} + B^{OK} - I^{OK}. \end{aligned} \quad (7.17)$$

Из последнего равенства находится расчетная цена обслуживания одной заявки за единицу времени:

$$\begin{aligned} Ц_{РЧ}^{OK} &= I^{OK} \cdot (1 + H^{OK} / 100) / (\tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK}) - B^{OK} : \\ &: (\tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK}), \end{aligned} \quad (7.18)$$

или с учетом средней себестоимости одной образовательной услуги согласно формуле (7.5):

$$\begin{aligned} Ц_{РЧ}^{OK} &= C_U^{OK} \cdot (1 + H^{OK} / 100) / (\tau_K \cdot Z_{ПЛ}) - B^{OK} : \\ &: (\tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK}), \end{aligned} \quad (7.19)$$

или с учетом средней себестоимости одного часа при выполнении услуги обучающего консультирования:

$$Ц_{РЧ}^{OK} = C_{ЧУ}^{OK} \cdot (1 + H^{OK} / 100) / Z_{ПЛ} - B^{OK} / (\tau_K \cdot Z_{ПЛ} \cdot N^{OK}), \quad (7.20)$$

или с учетом средней себестоимости услуги обучающего консультирования для одного слушателя:

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{РЧ}}^{\text{OK}} &= C_{\text{К}}^{\text{OK}} \cdot (1 + H^{\text{OK}} / 100) \cdot Z_{\text{К}} : \\ &: (\tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{ПЛ}}) - B^{\text{OK}} / (\tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{ПЛ}} \cdot N^{\text{OK}}), \end{aligned} \quad (7.21)$$

или с учетом средней себестоимости одного часа услуги обучающего консультирования для одного слушателя:

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{РЧ}}^{\text{OK}} &= C_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \cdot (1 + H^{\text{OK}} / 100) \cdot Z_{\text{К}} : \\ &: Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{OK}} / (\tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{ПЛ}} \cdot N^{\text{OK}}). \end{aligned} \quad (7.22)$$

За критерий эффективной деятельности консультационной фирмы при выполнении функций обучающего консультирования за период  $T$  целесообразно принять максимизацию прибыли, напрямую зависящую от установленной цены услуги ( $\Pi_{\text{Ч}}^{\text{OK}}$  или  $\Pi_{\text{К}}^{\text{OK}}$ ). Последняя, с одной стороны, должна быть не меньше расчетной цены обслуживания заявки за единицу времени ( $\Pi_{\text{РЧ}}^{\text{OK}}$ ) и должна стремиться к повышению, а с другой стороны — ограничиваться величиной платежеспособности потребителей услуг ( $\Pi_{\text{ПС}}$ ):

$$\Pi_{\text{РЧ}}^{\text{OK}} \leq \Pi_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \leq \Pi_{\text{ПС}}. \quad (7.23)$$

С учетом указанного ограничения цена услуги обучающего консультирования за единицу времени устанавливается исходя из следующего выражения:

$$\begin{aligned} C_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \cdot (1 + H^{\text{OK}} / 100) \cdot Z_{\text{К}} / Z_{\text{ПЛ}} - B^{\text{OK}} : \\ : (\tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{ПЛ}} \cdot N^{\text{OK}}) \leq \Pi_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \leq \Pi_{\text{ПС}}. \end{aligned} \quad (7.24)$$

Для примера в табл. 7.2 представлен расчет цены услуги обучающего консультирования.

## 7.4. Методика формирования прибыли при оказании платных услуг обучающего консультирования

Методика формирования прибыли консультационной фирмы при оказании платных услуг в рамках функций обучающего



Таблица 7.2

Обозначение	Расшифровка	Значение
$H^{OK}$	Норматив прибыли для функций обучающего консультирования, %	15
$B^{OK}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг обучающего консультирования за период Т, руб.	30000
$N^{OK}$	Среднее количество проведенных образовательных курсов	5
$Z_K$	Среднее количество слушателей одного образовательного курса	15
$Z_{пл}$	Среднее количество слушателей одного образовательного курса, обучающихся на платной основе	10
$\tau_K$	Средняя продолжительность одного образовательного курса, ч	10
$C^{OK}_ч$	Себестоимость 1 ч услуги обучающего консультирования для одного слушателя (из табл. 7.1), руб.:	227
$\Pi^{OK}_{рч}$	Расчетная цена 1 ч услуги обучающего консультирования для слушателя, руб.: $C^{OK}_ч \cdot (1 + H^{OK} / 100) \cdot Z_K / Z_{пл} - B^{OK} / (\tau_K \cdot Z_{пл} \cdot N^{OK})$	332
$\Pi^{OK}_{рк}$	Расчетная цена одной услуги обучающего консультирования — курса для слушателя, руб.: $\Pi^{OK}_{рч} \cdot \tau_K$	3320
$\Pi^{OK}_ч$	Установленная цена 1 ч услуги обучающего консультирования для слушателя, руб.	350

консультирования аналогична вышеприведенным методикам формирования прибыли консультационной фирмы при оказании платных услуг экспертного и процессного характера.

Величину прибыли за период Т в этом случае можно рассчитать следующим образом:

$$P^{OK}_D = \Pi^{OK}_ч \cdot \tau_K \cdot Z_{пл} \cdot N^{OK} + B^{OK} - (I^{OK}_\Pi + I^{OK}_K + K^{OK} \cdot I^H) - (Z^{OK}_\Pi \cdot \tau_K + I_K \cdot Z_K) \cdot N^{OK}. \quad (7.25)$$

Как видно из этой формулы, величина прибыли при оказании услуг обучающего консультирования зависит от многих факторов. Выделим главные из них:

- цена услуг обучающего консультирования;
- постоянные и переменные издержки при оказании услуг обучающего консультирования;

- количество проведенных образовательных курсов;
- количество слушателей одного курса на платной основе.

Полученное выражение (7.25) позволяет разработать и реализовать стратегию деятельности консультационной фирмы в реальных условиях поведения потребителей услуг и конкурирующих организаций, оказывающих услуги подобного характера. Так, при отсутствии конкуренции цену услуги обучающего консультирования за единицу времени согласно критерию необходимо увеличивать и устанавливать ее в пределах величины платежеспособного спроса со стороны потребителей.

В условиях конкуренции со стороны организаций, оказывающих услуги обучающего консультирования, цену образовательной услуги за единицу времени целесообразно уменьшать, но до уровня предела, рассчитанного по формуле (7.22).

Исходя из формулы (7.25), можно определить ограничения на постоянные и переменные издержки (общие совокупные затраты) при задании нормы плановой прибыли ( $P_{\Pi}^{OK}$ ) в процессе оказания функций обучающего консультирования за период  $T$ :

$$I^{OK} \leq \Pi_{\text{ч}}^{OK} \cdot \tau_K \cdot Z_{\Pi\text{Л}} \cdot N^{OK} + B^{OK} - P_{\Pi}^{OK}. \quad (7.26)$$

Используя полученное выражение, можно распределить плановые затраты на выполнение различных работ, связанных с осуществлением непроизводственных функций (организационно-управленческих и информационно-технологических) консультационной фирмы и с оказанием бесплатных услуг.

Таким образом, определив статистическими методами среднее число слушателей одного курса ( $Z_K$ ), а также их долю на платной основе ( $Z_{\Pi\text{Л}}$ ), установив параметры системы обслуживания ( $\Pi_{\text{ч}}^{OK}$ ;  $\tau_K$ ;  $N^{OK}$ ;  $B^{OK}$ ) и запланировав размер прибыли ( $P_{\Pi}^{OK}$ ), можно рассчитать общие совокупные затраты, связанные с выполнением услуг обучающего консультирования за период  $T$  по приведенной выше формуле. Это дает основания наметить меры на снижение затрат или, по крайней мере, по недопущению их роста.

Третья и четвертая причины формирования прибыли — количество слушателей одного курса на платной основе и количество проведенных образовательных курсов — являются основными, так как ведут не только к повышению экономического эффекта, но и к росту популярности и авторитета консультационной фирмы, а отсюда к появлению новых заказов на услуги обучающего консультирования.

Таким образом, повышение прибыли консультационной фирмы при ограниченной цене услуги обучающего консультирования и постоянной величине издержек возможно только за счет увеличения количества слушателей одного курса на платной основе и проведенных образовательных курсов.

На основании выражения (7.25) можно рассчитать необходимое количество слушателей одного курса на платной основе ( $Z_{\text{ПЛ П}}$ ) для получения запланированной прибыли ( $P^{\text{OK}}_{\text{П}}$ ) при условии задания количества слушателей, обучающихся бесплатно ( $Z_{\text{Б}}$ ) за период  $T$ , следующим образом:

$$Z_{\text{ПЛ П}} = (P^{\text{OK}}_{\text{П}} + I^{\text{OK}}_{\text{П}} + I^{\text{OK}}_{\text{К}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}} + \\ + 3^{\text{OK}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}} + I_{\text{К}} \cdot Z_{\text{Б}} \cdot N^{\text{OK}}) / (\Pi^{\text{OK}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}} - I_{\text{К}} \cdot N^{\text{OK}}). \quad (7.27)$$

Аналогичным образом можно рассчитать необходимое количество проведенных образовательных курсов ( $N^{\text{OK}}_{\text{П}}$ ) для получения запланированной прибыли ( $P^{\text{OK}}_{\text{П}}$ ) за период  $T$  по следующей формуле:

$$N^{\text{OK}}_{\text{П}} = (P^{\text{OK}}_{\text{П}} + I^{\text{OK}}_{\text{П}} + I^{\text{OK}}_{\text{К}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}}) : \\ : (\Pi^{\text{OK}}_{\text{Ч}} \cdot \tau_{\text{К}} \cdot Z_{\text{ПЛ}} - 3^{\text{OK}}_{\text{П}} \cdot \tau_{\text{К}} - I_{\text{К}} \cdot Z_{\text{К}}). \quad (7.28)$$

Полученные выражения позволяют задать необходимое количество слушателей одного курса на платной основе и проведенных образовательных курсов, которые обеспечивают получение запланированного размера прибыли.

В процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью консультационной фирмы необходимо определить минимальное количество слушателей одного курса, обучающихся

на платной основе ( $Z_{\Pi\text{Л min}}$ ) и минимальное количество проведенных образовательных курсов ( $N_{\text{min}}^{\text{OK}}$ ), при которых все затраты будут окупаться за счет выручки, а прибыль будет равняться нулю ( $P_D^{\text{OK}} = 0$ ) за период  $T$ . Точка безубыточности при выполнении функций обучающего консультирования вычисляется при подстановке в формулы (7.27) и (7.28) значения прибыли, равного нулю ( $P_{\Pi}^{\text{OK}} = 0$ ):

$$Z_{\Pi\text{Л min}} = (I_{\Pi}^{\text{OK}} + I_{\text{K}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}} + Z_{\Pi}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{K}} \cdot N^{\text{OK}} + I_{\text{K}} \cdot Z_{\text{B}} \cdot N^{\text{OK}}) : (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{K}} \cdot N^{\text{OK}} - I_{\text{K}} \cdot N^{\text{OK}}). \quad (7.29)$$

$$N_{\text{min}}^{\text{OK}} = (I_{\Pi}^{\text{OK}} + I_{\text{K}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}}) : (\Pi_{\text{Ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{K}} \cdot Z_{\Pi\text{Л}} - Z_{\Pi}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{K}} - I_{\text{K}} \cdot Z_{\text{K}}). \quad (7.30)$$

Для примера в табл. 7.3 представлен расчет запланированного и минимального количества слушателей одного курса, обучающихся на платной основе и количества проведенных образовательных курсов при формировании прибыли за период  $T$ .

### Вопросы для самоконтроля

1. Каковы методологические принципы оказания платных услуг обучающего консультирования?
2. В чем заключается методика учета затрат и расчета себестоимости услуг обучающего консультирования?
3. На каких принципах основана методика расчета цены услуг обучающего консультирования?
4. Опишите методику формирования прибыли консультационной фирмы при оказании услуг обучающего консультирования.
5. Каким образом рассчитывают ограничения на издержки консультационной фирмы и планируемое количество платных услуг при оказании услуг обучающего консультирования?

Таблица 7.3

Обозначение	Расшифровка	Значение
$I_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Общие постоянные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.	52000
$I_{\text{к}}^{\text{OK}}$	Общие косвенные затраты при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.	28000
$I^{\text{H}}$	Общие затраты при выполнении производственных функций за период Т, руб.	200000
$K^{\text{OK}}$	Коэффициент отнесения затрат при выполнении производственных функций на функцию обучающего консультирования	0,25
$B^{\text{OK}}$	Бюджетные средства, выделенные на оказание бесплатных услуг обучающего консультирования за период Т, руб.	30000
$З_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Затраты на среднюю оплату труда (за 1 ч) привлеченного преподавателя на выполнение услуги обучающего консультирования, руб.	500
$I_{\text{к}}$	Переменные расходы, отнесенные к одному слушателю, руб.	200
$\tau_{\text{к}}$	Средняя продолжительность одного образовательного курса, ч	10
$N^{\text{OK}}$	Среднее количество проведенных образовательных курсов	5
$Z_{\text{к}}$	Среднее количество слушателей одного образовательных курсов	15
$Z_{\text{пл}}$	Среднее количество слушателей одного образовательных курсов, обучающихся на платной основе	10
$Z_{\text{б}}$	Среднее количество слушателей одного образовательных курсов, обучающихся бесплатно	5
$\Pi_{\text{ч}}^{\text{OK}}$	Установленная цена 1 ч услуги обучающего консультирования для слушателя (на основании табл. 7.2), руб.	350
$P_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Планируемая прибыль при выполнении функций обучающего консультирования за период Т, руб.	30000
$Z_{\text{пл п}}$	Запланированное количество слушателей одного образовательных курсов, обучающихся на платной основе за период Т: $(P_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}} + З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}} + I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{б}} \cdot N^{\text{OK}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}} - I_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}})$	10
$Z_{\text{пл min}}$	Минимальное количество слушателей одного образовательных курсов, обучающихся на платной основе за период Т: $(I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}} + З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}} + I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{б}} \cdot N^{\text{OK}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}} - I_{\text{к}} \cdot N^{\text{OK}})$	8
$N_{\text{п}}^{\text{OK}}$	Запланированное количество образовательных курсов за период Т: $(P_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot Z_{\text{пл}} - З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} - I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}})$	5
$N_{\text{min}}^{\text{OK}}$	Минимальное количество образовательных курсов за период Т: $(I_{\text{п}}^{\text{OK}} + I_{\text{к}}^{\text{OK}} + K^{\text{OK}} \cdot I^{\text{H}} - B^{\text{OK}}) / (\Pi_{\text{ч}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} \cdot Z_{\text{пл}} - З_{\text{п}}^{\text{OK}} \cdot \tau_{\text{к}} - I_{\text{к}} \cdot Z_{\text{к}})$	4

## **Глава 8. КАЧЕСТВО КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ И ЕГО ОЦЕНКА**

---

### **8.1. Характеристики качества консультационных услуг**

Главным условием успеха деятельности консультационной организации, в том числе в конкурентной борьбе, является удовлетворение клиентов в качестве и ассортименте оказываемых услуг. Требования к консультационным услугам выражаются системой определенных показателей, которые вместе с методиками определения этих факторов составляют нормативную базу обслуживания. Полнота оценки обеспечивается соответствующим набором показателей, которые должны определять степень потребительских свойств услуг. Но эти требования к качеству услуги весьма сложно выразить, а следовательно, трудно разработать методики определения показателей, которые составили бы нормативную базу обслуживания.

При этом во всех случаях конечной мерой уровня качества оказываемых консультационных услуг остается их оценка клиентом, который субъективен и в конкретной ситуации проявляет удовлетворенность обычно на уровне “нравится — не нравится”.

Консультант может управлять качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности же контроля со стороны заказчика на данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

В общем, клиенты независимо от вида услуг используют в основном следующие критерии: осязаемые материальные и нематериальные компоненты услуги; стоимостные и временные параметры; надежность; доступность; коммуникабельность, компетентность, отзывчивость персонала; возможность получения дополнительных услуг и т. п.

Необходимо отметить, что услуга имеет *целостность качества*. Чтобы вызвать неудовлетворенность клиентов качеством, хватит и одной негативно воспринятой характеристики консультационной услуги.

Это, в свою очередь, требует уточнения и унификации характеристик качества услуг. С данной целью сначала формулируют отдельные характеристики качества, а затем, используя опросы клиентов, определяют их значимость. При таком поэтапном рассмотрении показатели качества часто условно подразделяют на три категории:

- категория “результат” характеризует качество полученного клиентом консультационного продукта по завершении процесса оказания услуги, т. е. степень достижения цели клиентом;
- категория “процесс” включает в себя характеристики всех процессов и видов деятельности, которые возникают при предоставлении услуг;
- категория “потенциал” (или “ресурсы”) учитывает наличие у консультационной организации необходимой производственной среды, например инфраструктуры, компетентного персонала.

Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество консультационной услуги всегда имеет огромное значение, руководителям консультационных фирм необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Требования к консультационным услугам, согласно ИСО 9004-2-91, определяются как характеристики, которые четко поддаются наблюдению и оценке клиентом. Здесь главными для услуги и ее элементов являются не технические ха-

рактики, которые понятны только специалистам, а характеристики, позволяющие клиентам составить полное представление о том, что они получают и насколько их это может удовлетворить.

Для оценки полезности услуги и ее характеристик четко определяют саму услугу, т.е. составляют ее спецификации, которые служат основными справочными документами по услуге и выступают основой системы качества услуг. В стандарте ИСО 9004-2-91 предусматриваются три вида спецификаций: спецификации услуги, спецификации предоставления услуги, спецификации управления качеством.

*Спецификация услуги* — устанавливает требования, относящиеся к потребностям клиента и его удовлетворенности. Она содержит полную и точную формулировку предоставляемой услуги, включая четкое описание характеристик услуги, подлежащих оценке клиентом, и приемлемый норматив для каждой характеристики.

*Спецификация предоставления услуги* определяет требования, относящиеся к техническим условиям выполнения услуги, к используемым при этом средствам и методам, а также учитывает цели, политику, возможности консультационной организации и требования, предусмотренные законодательством, в области безопасности, защиты окружающей среды. Процессы предоставления услуги характеризуют с помощью критериев и показателей, которые непосредственно влияют на исполнение услуги и потому могут не всегда поддаваться непосредственному наблюдению клиентом.

Согласно ИСО 9004-2-91 устанавливает способы, которые используют в процессе предоставления услуги, включая:

- четкое описание характеристик предоставления услуги, которые непосредственно влияют на ее исполнение;
- приемлемый стандарт или норматив для каждой характеристики предоставляемой услуги;
- требования к необходимым ресурсам, в том числе типы, число единиц оборудования и вспомогательных средств, численность персонала, его необходимые умения и навыки;



– уверенность в субпоставщиках в вопросах закупки продукции и услуг.

*Спецификация управления качеством* определяет требования к контролю процессов предоставления услуги, а также методики оценки и контроля характеристик предоставления услуги. Для учета особенностей каждого клиента и удовлетворения его потребности система управления процессами обслуживания должна превентивно обеспечивать (согласно ИСО 9004-2-91):

- создание и поддержку условий, при которых достигается требуемый уровень услуг;
- предвидение последствий использования некачественных запчастей и невыполнения отдельных работ;
- предупреждение клиента о результатах оказанной услуги и необходимости последующей работы;
- предоставление гарантий.

*Качество услуги* — совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять реальные или предполагаемые потребности потребителя.

Согласно стандарту ИСО 9004-2-91 существуют две группы характеристик качества услуг: количественные и качественные.

– к количественным характеристикам качества услуг относятся время ожидания услуги; время предоставления услуги; характеристики оборудования, инструмента, материалов; надежность результата услуги; точность исполнения услуги; безопасность услуги.

– к качественным характеристикам услуг относятся компетентность и уровень мастерства исполнителя услуги; доверие к персоналу; комфортность условий обслуживания, вежливость персонала.

Таким образом, характеристики услуг могут иметь количественное или качественное выражение. Обе разновидности характеристик должны быть удобными для оценки и сопоставления с действующими стандартами как для клиента, так и для консультанта.

Номенклатура характеристик качества услуг подразделяется на несколько основных групп факторов обслуживания: временные, экономические, надежность услуги, культура обслуживания, доступность и ассортимент услуг, репутация (имидж) консультационной фирмы.

*Временные факторы* являются наиболее важными, так как восприятие длительности (скорости или интенсивности) обслуживания оказывается более сложным, чем просто оценка роли фактора времени. Очень часто восприятие услуги клиентом происходит через представление о *приемлемых сроках ее исполнения*. В данном случае для клиента временные рамки оказываются важнее цены и репутации консультанта. Однако сокращение времени обслуживания клиент не всегда воспринимает положительно, так как может отнести это на счет снижения качества выполняемых работ.

Фактор времени консультант и клиент воспринимают по-разному. Например, консультанты рассчитывают сроки предоставления услуги с момента подписания договора на консультационное обслуживание, а клиент обычно с момента возникновения проблемы. По-разному относятся они и к рабочему времени: для консультанта это восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе, а клиент хотел бы, чтобы его обслуживали круглосуточно и без выходных.

Клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения консультационной услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству.

*Экономические факторы* характеризуют восприятие потребителем цены услуги, гибкости цен, условий и возможных видов платежей (например, необходимость предоплаты, принятие оплаты по кредитным карточкам) и др. При этом размер оплаты воспринимается только в сравнении с оказываемой услугой, что предполагает наличие соответствующего опыта клиента.

*Факторы надежности услуги* характеризуют: возможность получения ожидаемых и обещанных услуг точно, аккуратно, пол-

но и на стабильном уровне (например, при соблюдении сроков выполнения услуги, сроков поставки); безопасность услуги, комфортабельность при ее выполнении (в том числе удобство и эстетика предоставления услуги); бездефектность, предоставляемые гарантии; удовлетворенность клиента характеристиками качества услуг, изложенными в спецификациях и стандартах консультационной организации; уверенность в персонале и в целом в консультационной организации относительно качества оказываемой услуги (например, доверительность, компетентность персонала, современные условия выполнения услуги).

*Культура обслуживания* в последнее время приобретает все большее значение для клиентов. Причем значение этого фактора возрастает, когда клиент принимает решение о том, чтобы в очередной раз воспользоваться услугой.

*Доступность и ассортимент услуг* определяют возможность получения услуги в удобном месте, в удобное время, удобство заказа услуги (в том числе предварительного), номенклатуру и ассортимент предлагаемых услуг и возможности их расширения (приспособленность к потребностям заказчика), возможность получения услуг чрезвычайного характера, дополнительных услуг и др.

*Репутация (имидж)* — обобщенный фактор, который характеризует определенный бренд, восприятие клиентом образа данной консультационной организации по отношению к другим консультационным фирмам. Он включает соответствие услуг обещаниям, содержащимся в рекламе, развитую инфраструктуру консультационной фирмы, наличие персонала с достаточными знаниями и навыками, большой послужной список проведенных консультаций с положительными отзывами на них, приверженность к постоянному развитию и совершенствованию, высокую культуру чистоты обслуживания.

Следует сказать, что последние две группы факторов особенно важны на этапе выбора консультанта или консультационной фирмы, а первые четыре — на этапе непосредственной реализации услуги.

К характеристикам, которые могут быть установлены в нормативных документах, относятся:

- количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;
- время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;
- характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;
- вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг.

*1. Наличие стратегических концепций.* Для достижения целей в области качества консультационных продуктов необходима система их эффективного управления. Следует четко определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество услуги. Сюда же относится обеспечение эффективных отношений между консультантом и клиентом во всех случаях их непосредственного взаимодействия в рамках и вне сервисной организации. Определенные ответственность и полномочия должны согласовываться со средствами и методами достижения соответствующего качества услуги. У лучших консультационных компаний имеется отличное представление о своем целевом рынке и потребительских нуждах, которые им приходится удовлетворять. Они обладают четкой стратегией по удовлетворению этих нужд, что помогает им завоевывать прочную приверженность клиентов.

*2. Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.* Исходя из положений международного стандарта, высшее руководство консультационной организации принимает на себя ответственность за политику качества, касающуюся:

- уровня качества консультационных продуктов;
- благоприятного образа консультационной организации, ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества консультационных продуктов;
- подхода к достижению целей в области качества;
- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

На основании опросов потребителей консультационных услуг был составлен перечень показателей качества консультационных услуг. Установлено, что они пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

- доступность — консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;
- компетентность — обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;
- обходительность — консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;
- доверительность — на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;
- надежность — консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;
- отзывчивость — служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;
- безопасность — предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;
- осязаемость — осязаемые компоненты консультационной услуги, достоверно отражающие ее качество;
- понимание/знание клиента — служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Установлено также, что на качество консультационных услуг влияет ряд следующих факторов:

- отношение руководителя консультационной организации к вопросам качества;
- качество персонала — его профессионализм, доступность, открытость и ориентированность на потребителя услуг;
- технический уровень — обеспеченность компьютерной, связанной техникой и другой оргтехникой;
- технологический уровень;
- организационная структура, система управления и контроля качеством на предприятии;
- система стимулирования персонала в сфере повышения качества услуг;
- внедрение новейших технических и технологических разработок в производство.

Первоочередные задачи в области установки высоких стандартов качества включают:

- последовательную удовлетворенность потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества консультационной услуги;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность в предоставлении консультационной услуги.

Важнейшим вопросом является переведение данных задач в практическую плоскость, а именно:

- четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;
- предупреждающее действие и управление с целью избежать неудовлетворенности клиента;
- оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;
- достижение коллективного обязательства по качеству в рамках консультационных организаций;

- непрерывный анализ требований, предъявляемых к консультационной услуге, и достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги;
- предупреждение неблагоприятных воздействий консультационной организации на общество и окружающую среду.

## **8.2. Проблема оценки качества консультационных услуг**

Проблема оценки качества консультационных услуг и эффективности их применения достаточно многогранна и неоднозначна в своем решении, так как полностью зависит от клиента, от понимания им сложности поставленных задач, от выяснения пользы или выгоды, которую эта услуга может принести, от квалификации клиента, его готовности принять услугу в том виде, в котором она исполнена, от отношения его к консультанту, настроения и в конце концов от его порядочности.

Отсюда возникают трудности при методических разработках исследования качества консультационных услуг и особенно при формализации оценочных процессов и процедур.

Оценить качество консультационной услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта.

Поведенческие реакции клиента являются результатом множества комплексных процессов. Для консультационной организации важно знать, какие атрибуты услуги добавляют ценность и увеличивают удовлетворенность клиента, а какие представляют минимальные требования и минимизируют неудовлетворенность клиента.

Удовлетворенные клиенты, как правило, лояльны консультационной организации, становятся постоянными клиентами,

обеспечивая благоприятное рекламирование, что в конечном счете способствует увеличению продаж услуг. Неудовлетворенные потребители могут прекратить заказывать и покупать консультационные услуги, будут давать негативную рекламу, призывать бойкотировать деятельность консультационной организации.

Клиент всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве консультационной услуги труднее судить и еще труднее его определить.

В российских условиях отношение к сфере услуг выглядит своеобразным парадоксом: все хотят получать качественные услуги, но мало кто готов их предоставить. Недооценка хозяйствующими субъектами значимости сферы услуг обусловлена как сложившимся российским менталитетом (на фоне сложных задач в области индустриализации промышленности и развития промышленных технологий эти отрасли долго оставались на заднем плане), так и трудностями количественной оценки их функционирования.

В основе оценки и обеспечения конкурентоспособности услуг, согласно теории потребительского поведения, лежат ожидания клиента. Эти ожидания включают множество измерений субъективного характера, в первую очередь человеческого фактора, например вежливости персонала в общении, отзывчивости к просьбам клиента, способности вовремя оказать услугу и т. д. Клиенты ожидают, что услуги, которые они приобретают, будут соответствовать или превышать рекламируемые уровни. Клиенты будут удовлетворены, если они получают то, что им нужно, там, где нужно, и так, как они хотели.

Клиенты, выбрав поставщика услуг на основе своих ожиданий, которые формируются на основе уже имеющегося у них



опыта, информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций, затем сравнивают свое представление об услуге с ожиданиями. Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту.

Многие клиенты в своих ожиданиях исходят из предположения, что консультационная организация действует только в собственных интересах (увеличение прибыли и дохода). Поэтому они полагают, что не исключено предоставление невыгодных условий выполнения заказа, вплоть до мошенничества и обмана со стороны консультационной фирмы. Локальные показатели и характеристики услуги, предлагаемые консультационной организацией (особенно в рекламе), такие как доступность, универсальность, цены и др., по мнению клиента, создают лишь своеобразные “каналы притяжения” (привлечения клиента).

Восприятие услуги в процессе ее приобретения, как правило, носит кумулятивный, обобщающий характер, поэтому первые впечатления клиентов нередко сильно влияют на их оценку качества услуг при дальнейших этапах обслуживания. Если с самого начала все нормально, то зона толерантности может расшириться до того, что в будущем потребитель будет стараться не замечать ошибок в процессе обслуживания.

В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество консультационной услуги зависит и от качества предоставляемой информации. А оно определяется такими признаками:

- достоверность — информация должна быть избавлена от ошибок;
- современность — она должна основываться на последних данных;
- комплексность — решение является более качественным при полноте информации;

– краткость — информация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко;

– уместность — первоочередной должна быть информация, которая действительно позволяет принимать решение;

– многообразие оценки — одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения.

Оценку результатов работы консультантов можно осуществлять двумя основными способами:

1) подсчет экономического эффекта от работы консультантов;

2) определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консультационных проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консультационного проекта является следующий: консультанты совместно с клиентами определяют одни и те же финансовые показатели консультируемого предприятия (издержки, прибыль и т. д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве эффекта от работы консультантов. Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер.

Поэтому чаще применяется второй способ — определение реальных положительных изменений в организации клиента, к которым относятся прежде всего следующие:

– новые возможности персонала организации — это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;

– новые системы — внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;

– новое поведение — изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;

– новые программы — разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

– новые проекты — реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения. Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса:

1) хочу ли я снова работать с этими консультантами;

2) могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу.

Из вышесказанного можно сделать вывод: *основным критерием качества реализованной услуги является ее субъективная оценка самим потребителем, во многом обусловленная уровнем знаний и потребностей клиента.*

Ввиду слабой разработанности этой тематики и практического отсутствия методик при наличии постоянно растущей востребованности в подобных методических инструментах, актуальность их разработки в настоящее время велика. В данном случае требуется разработка некоторой теории, которая должна раскрыть методологию определения свойств консультационных услуг и их оценки.

При этом консультант или консультирующая фирма, оказывающие консультационные услуги какому-либо клиенту, должны:

– достаточно квалифицированно оценить степень фактического влияния данной консультационной услуги и ее отдельных параметров (характеристик) на общий результат управления на фоне влияния других контролируемых и неконтролиру-

емых факторов, воздействующих на всех стадиях сбора, обработки информации и процесса управления;

- представить клиенту профессионально составленную анкету (отмечая все отдельные характеристики), чтобы клиент смог оценить качество предоставленных услуг в некотором обобщенном виде;

- произвести анализ всех полученных оценок в анкете и получить вывод обо всех положительных и отрицательных сторонах оказанной консультационной услуги, по мнению клиента;

- сравнить мнение клиента со своим и разобраться, в чем клиент ошибается, а в чем нет;

- использовать результаты сравнительного анализа для устранения своих ошибок в последующих консультациях и тем самым управлять качеством консультационного обслуживания.

Таким образом, возможность произвести всестороннюю, объективную и адекватную оценку всех обстоятельств оказания консультационных услуг зависит от многих факторов, в том числе:

- от квалификации клиента;

- порядочности и честности клиента;

- характера консультационной услуги;

- времени исполнения консультационной услуги;

- метода экспертизы.

Рассмотрим более подробно перечисленные факторы.

**Фактор квалификации клиента** и его способности произвести тщательный и всесторонний анализ качества полученной консультационной услуги, несомненно, является наиболее важным в процедуре экспертной оценки, так как носит исключительно субъективный характер. Более высокий уровень знаний клиента, использование им большего количества разнообразной информации позволяет произвести более объективную оценку качества полученной консультационной услуги. Более значительный опыт работы клиента, связанной с принятием решения по управлению в различной информационной обстановке, позволяет более объективно и адекватно оценить величину ожи-

даемого или реального эффекта экономического, технологического или другого характера в результате получения консультационной услуги.

Наивысшая квалификация клиента заключается в том, что он способен интуитивным путем оценить предложения консультанта и спрогнозировать априори возможные результаты оказания консультационной услуги без практического ее апробирования на фоне других предложений консультационного характера.

**Фактор порядочности и честности клиента** во многом влияет на результаты общей оценки консультационной услуги и ее качества. Клиент может оценить качество выполненной услуги по-разному:

1. Если услуга исполнена качественно, то возможны две ситуации:

а) клиент объективно оценил проделанную работу как качественную;

б) клиент оценил услугу как некачественную, т. е. он вольно или невольно занизил качество проделанной работы.

2. Если услуга исполнена некачественно, то также возможны две ситуации:

в) клиент объективно оценил проделанную работу как некачественную;

г) клиент оценил услугу как качественную, т. е. он невольно завысил качество проделанной работы.

Во ситуации “б”, когда клиент занижает качество работы с заранее продуманным намерением, т. е. поступает обдуманно непорядочно, то виноват в этом случае консультант, так как он дал согласие на консультацию без анализа характеристик клиента. Консультанту необходимо узнать клиента на стадии предварительного собеседования и принять обдуманное решение перед подписанием контракта на услугу. Если клиент занижает качество работы невольно, искренне не понимая сути проделанной работы или отдельных ее частей при исполнении услуги, то виноват в этом случае также консультант, так как он не сумел убедить клиента в своей правоте.

В ситуации “г” клиент не понял сути услуги и был введен в заблуждение либо рассказом консультанта, либо отчетом о проделанной работе, либо какими-то другими обстоятельствами. Он может рано или поздно осознать свою ошибку и запомнить это в своих последующих контактах с консультантами. Консультант в этом случае должен признать свою услугу как услугу с низким качеством исполнения и приложить все свои усилия, чтобы исправить это дело и восстановить свою репутацию перед клиентом.

**Фактор характера консультационной услуги** связан с целевым направлением ее использования и вытекающим отсюда характером получаемого эффекта при ее оказании.

Для экспертной консультационной услуги оценить ее качество и получаемый экономический или другой эффект в результате ее оказания достаточно сложно, так как информация, выданная в ходе такой консультации, служит в основном в качестве дополнительной, оперативной и, скорее всего, своевременной информации к уже имеющемуся запасу информационного обеспечения в ситуации принятия решения по управлению.

Для процессной консультационной услуги главным признаком выступает ее полезность или величина ожидаемого или реально получаемого экономического, технологического, социального или другого эффекта при ее оказании. Это объясняется тем, что консультационные услуги данного типа направлены на решение определенных задач, имеющих конкретное задание и ориентировочные результаты его выполнения.

Обучающие консультационные услуги направлены на познавательные цели накопления или обновления знаний. Как эти знания, полученные в результате оказания услуги, будут применены на практике, определить крайне сложно, а иногда просто невозможно.

Для консультационных услуг, имеющих другой характер использования, необходимо рассмотреть основные цели направления их применения и определить те признаки, которые наиболее важны для оценки их качества.

На основании вышеприведенного можно сделать следующий вывод: в зависимости от характера информационного ресурса (ИР) и его целевого назначения меняются приоритеты при оценке отдельных признаков этого ИР. Следовательно, при разработке методологической процедуры оценки эффективности использования ИР прежде всего необходимо предусмотреть определение характера используемой информации и вследствие этого определить коэффициенты весомости рассматриваемых признаков качества и порядок их ранжирования. Это должно явиться основой для разработки методики экспертизы, например, путем построения специальной анкеты экспертного анализа, или разработки специальной программы собеседования, привязанных к характеру ИР.

**Фактор времени исполнения консультационной услуги** является весьма существенным при проведении экспертного анализа качества и эффективности консультационной услуги и ее окончательной оценки. При этом необходимо учитывать, что для такой оценки требуются различные отрезки времени, позволяющие в одном случае довольно быстро оценить эффективность консультационной услуги, например в случае предоставления консультации по оперативной информации рыночного характера.

В другом случае для этого потребуется достаточно длительное время, например при процессной консультационной услуге, связанной с консультацией и участием в процессе внедрения новых технологий инновационного характера. На протяжении такой совместной работы может возникнуть ряд позитивных или негативных моментов, в том числе и психологического характера, в результате чего они могут повлиять на общую оценку качества консультационной услуги.

Иногда протяженность во времени консультационной услуги благоприятным образом действует на отношения клиент — консультант, позволяет больше понять замыслы одних и цели других, “притереться” друг к другу, внести коррективы в планы работы, устранить возникшие противоречия, что в итоге по-

зитивно скажется на окончательной оценке качества консультационной услуги.

**Фактор метода экспертизы** связан с методической процедурой проведения экспертной оценки качества консультационной услуги, в основе которой могут быть заложены определенные способы проведения анкетирования или программы собеседования.

В этом случае могут быть применены различные методы и формы представления анкеты или программы собеседования, имеющих специфицированные наборы показателей качества консультационной услуги и определенных градационных шкал с учетом приоритетного ранжирования для их количественной оценки. При этом выбранное количество показателей, их расположение, выбор градационного разбиения по шкалам предпочтений и прочие особенности могут повлиять на качество оценки отдельных показателей. Например, первые по порядку показатели могут анализироваться с большей тщательностью, а последующие — с меньшей.

В данном случае присутствует еще одна проблема методологического плана, а именно: каким образом представлять форму анкеты или программы собеседования в виде набора показателей качества или в виде их предварительных количественных оценок для последующего выбора из них определенных значений.

В первом случае появляется возможность создания единой типовой формы анкеты или типовой программы собеседования, при которой клиент должен указывать или отмечать на качественном уровне только те формулировки, которые, на его взгляд, наиболее соответствуют всем обстоятельствам оказания консультационной услуги. Это упрощает процедуру экспертизы со стороны клиента, однако для некоторых потребителей консультационных услуг такая оценка может представляться не совсем точной.

Во втором случае оценки носят более конкретный и точный формализованный характер, но некоторые клиенты могут быть



не согласны с представленными количественными оценками. Кроме этого, появляется необходимость наличия множества различных форм анкетных листов или программ собеседования для исследований разнообразных по характеру консультационных услуг.

Учитывая вышесказанное, главная задача в разработке методологии проведения экспертизы по оценке качества консультационных услуг и эффективности обслуживания заключается в нахождении достаточно простых, но весьма содержательных форм анкетирования либо программ опроса или собеседования. Причем эти формы должны быть:

- понятны и доступны любому клиенту, заказывающему услугу;

- служить средством, помогающим клиенту найти в процедуре оценки те показатели качества, которые наиболее соответствуют всем обстоятельствам оказания консультационных услуг, а также определить их уровни влияния с помощью предлагаемых градационных шкал или уровней предпочтений.

Включение в опросный лист множества разнообразных показателей обслуживания позволит клиенту оценить весь комплекс услуг и не забыть отдельные положительные события на фоне того, что он хорошо помнит отрицательные стороны обслуживания. Ведь обычно клиент упоминает отрицательные события, связанные со специфическим атрибутом услуги, потому, что он не помнит положительные события, связанные с этим атрибутом, или потому, что клиенту никогда не встречалось хорошее выполнение этого атрибута обслуживания.

Таким образом, проблема оценки качества консультационных услуг с учетом их большого разнообразия и разных областей применения связана с рядом задач, в том числе: установления отдельных наборов показателей качества консультационных услуг, отвечающих конкретному характеру их оказания, определения приоритетности этих показателей, а также разработки методических материалов по проведению оценочной экспертизы. При этом требуется привязка конкретных методи-

ческих рекомендаций к определенному характеру консультационных услуг.

У консультанта появляется возможность использования методических средств (типовых методик оценки качества консультационных услуг) и инструментальных средств (баз данных и систем их управления) для получения и обработки статических данных результатов проведенных консультационных услуг и эффективного управления качеством обслуживания клиентов.

### **8.3. Методика формализованной оценки качества консультационных услуг**

Из предыдущего параграфа видно, что качество оказываемых консультационных услуг может быть (и должно быть) оценено только самим клиентом, а следовательно, оценка будет субъективна. Можно выделить следующие показатели качества консультационной услуги, которые могут четко определяться и оцениваться самими клиентами: “Удовлетворенность услугой” — основной и главный показатель и ряд второстепенных показателей, среди которых: “Время исполнения услуги”, “Цена услуги”, “Культура обслуживания” и “Время ожидания услуги”.

Используемый при этом метод оценки показателей качества консультационной услуги может заключаться в применении простых относительных понятий предпочтений, например “нравится — не нравится”. Причем оценка может носить бинарный характер, например: “Удовлетворен услугой” или “Не удовлетворен услугой”, либо градационный характер с помощью шкалы предпочтений, к примеру: “Удовлетворенность”, “Частичная удовлетворенность”, “Неудовлетворенность”. Методически реализовать экспертную оценку потребителем услуги возможно путем анкетирования или собеседования.

Приведенная ниже методика формализации процедуры оценки качества консультационных услуг позволяет ввести не-

которое методическое начало при разрешении указанной выше проблемы, а также повысить степень объективности проводимой оценки различными субъектами консультирования как со стороны клиентов-заказчиков, так и со стороны консультантов.

Комплексную оценку качества консультационных услуг будем представлять в виде обобщенной функции ( $\Theta$ ):

$$\Theta = f(P_{yy}, P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n), \quad (8.1)$$

где  $P_{yy}, P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  — количественные значения соответственно основного показателя качества “удовлетворенность услугой” и  $1, 2, \dots, i, \dots, n$  — второстепенных показателей качества.

Количественную меру комплексной оценки качества консультационной услуги, выстроенную на экспертном заключении его потребителей, целесообразно выразить в нормированном виде от +100 до -100%.

Сущность ограничений комплексной оценки или обобщенной функции заключается в следующем. При общей удовлетворенности услугой значения комплексной оценки (или обобщенной функции) качества услуги положительны, и, наоборот, при общей неудовлетворенности услугой эти значения отрицательны. Таким образом, это показывает различные возможности обслуживания, при которых общий эффект с учетом экономической составляющей может иметь положительный, либо нейтральный, либо отрицательный характер.

Количественные значения комплексного показателя качества (обобщенной функции качества) при общей удовлетворенности услугой представим в виде интервала: от +100 до +1%. Причем величине +100% соответствует ситуация, когда одновременно присутствует общая удовлетворенность услугой (количественное значение основного показателя “Удовлетворенность” принимается равным +100%) и суммарное влияние всех остальных второстепенных показателей с наилучшими значениями качества (примем суммарную величину равной 0%).

Величина комплексного показателя качества (обобщенной функции качества) +1% (при общей удовлетворенности услугой)

соответствует ситуации, когда одновременно присутствует общая удовлетворенность услугой (количественное значение основного показателя “Удовлетворенность” равно  $+100\%$ ) и суммарное влияние всех остальных второстепенных показателей с наихудшими значениями качества (примем суммарную величину равной  $-99\%$ ).

Количественное значение основного показателя качества “Удовлетворенность услугой” — “Частичная удовлетворенность” находится в пределах значений общей удовлетворенности услугой (от  $+100$  до  $+1\%$ ) и для него примем величину порядка  $+50\%$ .

При общей неудовлетворенности услугой количественные значения комплексного показателя качества (обобщенной функции качества) представим в виде интервала от  $-1$  до  $-100\%$ . Причем величина равная  $-1\%$  соответствует ситуации, при которой одновременно присутствует общая неудовлетворенность услугой (количественное значение основного показателя “Неудовлетворенность” принимается равным  $-1\%$ ) и суммарное влияние всех остальных второстепенных показателей с наилучшими значениями качества (суммарная величина равна  $0\%$ ).

А величина, равная  $-100\%$  комплексного показателя качества, при общей неудовлетворенности услугой соответствует ситуации, когда одновременно присутствует общая неудовлетворенность услугой (количественное значение основного показателя “Неудовлетворенность” равно  $-1\%$ ) и суммарное влияние всех остальных второстепенных показателей качества с наихудшими значениями (суммарная величина равна  $-99\%$ ).

Таким образом, основной показатель качества “Удовлетворенность услугой” разбит на две градации: “Удовлетворенность” и “Неудовлетворенность”, каждой из которых даны количественные значения:  $+100\%$  и  $-1\%$ , или на три градации: “Удовлетворенность”, “Частичная удовлетворенность”, “Неудовлетворенность”, каждой из которых даны количественные значения:  $+100\%$ ,  $+50\%$  и  $-1\%$ . Второстепенные показатели при своем понижении качества своим влиянием уменьшают эти значения вплоть до  $-100\%$ .

Для формализации процедуры оценки качества консультационной услуги необходимо решить следующую задачу: каждый второстепенный показатель качества экспертными методами разбить на ряд градаций, т. е. установить шкалу градаций, которые определяют на качественном уровне его степень влияния на обобщенную функцию, и придать каждой градации количественное значение. Для того чтобы учесть степень влияния каждого второстепенного показателя качества по отношению к остальным второстепенным показателям, необходимо ввести коэффициенты весомости, повышающие количественную оценку второстепенного показателя качества и определяемые экспертным путем по известным методикам проведения экспертизы. При этом предполагается ранжирование второстепенных показателей и вычисление соответствующих рангов.

И, наконец, необходимо нормировать второстепенные показатели и произвести расчет количественных значений оценок соответствующих градаций показателей таким образом, чтобы получить достаточно простую и наглядную форму представления результата при анализе обобщенной функции.

В простейшем случае можно предложить следующую модель формализации оценки: обобщенная функция в зависимости от количественных значений оценок выбранных для анализа показателей качества или модель измерения качества равна:

$$\Xi = P_{yy}(s) - \sum_{i=1}^n P_i(s), \quad (8.2)$$

где  $P_{yy}(s)$ ,  $P_i(s)$  — количественные значения  $s$ -го уровня градации соответственно основного показателя “Удовлетворенность услугой” и  $i$ -го второстепенного показателя качества услуги.

Данная методика предусматривает определение меры оценки второстепенных показателей качества консультационной услуги, на основе которых можно количественно оценивать степень их влияния на конечный результат.

Методика, представленная в общем виде, включает ряд следующих этапов.

**Первый этап.** Выделяются отдельные второстепенные показатели, разносторонне характеризующие качество консультационного обслуживания, которые принимаются для последующей их оценки в процессе общей комплексной оценки качества.

**Второй этап.** Для каждого выделенного второстепенного показателя качества обслуживания устанавливается градационная шкала, каждый уровень которой отражает степень влияния этого показателя на обобщенную функцию обслуживания. Шкалу градаций устанавливают таким образом, чтобы клиент смог экспертным путем достаточно просто оценить степень влияния показателя путем выбора соответствующей градации.

Это позволяет перевести задачу из неформализуемой области выбора предпочтений в область формализации на основе присвоенных количественных значений каждой градации и учета этих значений для последующего определения обобщенной функции оценки обслуживания.

Для решения задачи используется принцип дискретного разбиения второстепенных показателей качества по шкале градаций, каждому уровню которой присваивается числовой номер от 1 в случае показателя с наилучшим значением качества до некоторого числового значения  $q$  в случае показателя с наихудшим значением качества.

**Третий этап.** Определяются количественные значения каждого уровня шкалы градационного разбиения отдельных второстепенных показателей качества. При этом значения 1 уровня шкал (первых номеров) для всех второстепенных показателей принимаются равными нулю:

$$P_i(1) = 0, \text{ где } i=1,2,\dots, n. \quad (8.3)$$

Затем вычисляется ранг ( $r$ ) каждого второстепенного показателя качества (в процентах), который определяется с учетом коэффициентов весомости каждого второстепенного показателя и коэффициентов нормирования показателей.

Коэффициенты весомости для  $i$ -го второстепенного показателя качества ( $k_i$ ), определяющие степень приоритетности

каждого второстепенного показателя, устанавливаются экспертным путем, причем они не должны быть равными нулю:  $k \neq 0$ .

Коэффициент нормирования для второстепенных показателей качества рассчитываются следующим образом:

$$N = 100 / \sum_{i=1}^n k_i (\%), \text{ где } i=1,2,\dots, n. \quad (8.4)$$

А ранги для каждого второстепенного показателя качества определяются исходя из выражения

$$r_i = \text{entier} \{k_i \cdot N\} (\%), \text{ где } i=1,2,\dots, n. \quad (8.5)$$

Сумма рангов всех второстепенных показателей качества приравняется к 99%:

$$\sum_{i=1}^n r_i = 99\%, \text{ где } i=1,2,\dots, n. \quad (8.6)$$

В том случае если указанное равенство не соблюдается, то производится корректировка наибольшего ранга и установка его значения таким образом, чтобы достичь заданного равенства.

Дальнейший расчет зависит от того, на сколько градаций разбит основной показатель качества “Удовлетворенность услугой”. Если он разбит на две градации, то для отдельных второстепенных показателей рассчитывается количественные значения уровня градации (шаг градации) следующим образом:

$$h_i = \text{entier} \{r_i / (q_i - 1)\} (\%), \text{ где } i=1,2,\dots, n. \quad (8.7)$$

где  $q_i$  — количество уровней градации  $i$ -го второстепенного показателя качества.

Определив шаг градации для шкалы разбиения второстепенного показателя качества в этом случае, можно рассчитать количественные значения для каждого уровня градации отдельных второстепенных показателей:

$$P_i (s = q_i) = r_i (\%); \quad (8.8)$$

$$P_i (s) = (s - 1) \cdot h_i (\%), \text{ при } s = 1, 2, \dots, q_i - 1, \quad (8.9)$$

или

$$P_i(s) = (s - 1) \cdot \text{entier} \{ \text{entier} [100 \cdot k_i / \sum_{i=1}^n k_i] \} / (q_i - 1) \} (\%), \quad (8.10)$$

при  $s = 1, 2, \dots, q_i - 1$ .

Если основной показатель качества “Удовлетворенность услугой” разбит на три градации: “Удовлетворенность”, “Частичная удовлетворенность”, “Неудовлетворенность”, то при градации “Неудовлетворенность” для отдельных второстепенных показателей шаг градации рассчитывается по формуле (8.7), а количественные значения для каждого уровня градации второстепенных показателей — по формулам (8.8)–(8.10).

При градациях “Удовлетворенность” и “Частичная удовлетворенность” шаг градации для второстепенных показателей в этом случае рассчитывают следующим образом:

$$h_i = \text{entier} \{ r_i / [2 \cdot (q_i - 1)] \} (\%), \text{ где } i=1, 2, \dots, n, \quad (8.11)$$

где  $q_i$  — количество уровней градации  $i$ -го второстепенного показателя качества.

Количественные значения для каждого уровня градации второстепенных показателей можно рассчитать по следующим формулам:

$$P_i(s = q_i) = r_i / 2 (\%); \quad (8.12)$$

$$P_i(s) = (s - 1) \cdot h_i (\%), \text{ при } s = 1, 2, \dots, q_i - 1, \text{ или} \quad (8.13)$$

$$P_i(s) = (s - 1) \cdot \text{entier} \{ \text{entier} [100 \cdot k_i / (2 \cdot \sum_{i=1}^n k_i)] \} / (q_i - 1) \} (\%), \quad (8.14)$$

при  $s = 1, 2, \dots, q_i - 1$ .

**Четвертый этап.** На основании выбранных для анализа показателей качества и полученных количественных значений градаций по каждому показателю составляется опросный лист экспертной оценки обслуживания, на основании которого производится экспертиза консультационной услуги клиентом, получившим данную услугу, и расчет комплексного показателя качества (обобщенной функции качества). Примерный лист экспертной оценки качества консультационной услуги представлен на рис. 8.1.



# **Лист** **экспертной оценки качества консультационной услуги**

Название услуги: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Выберите в каждой таблице уровень проявления показателя качества при оказании консультационной услуги, значение соответствующей градации и проставьте его в качестве оценки показателя:

Показатель	1. Время исполнения услуги			Оценка, %
Градация	приемлемое	высокое	очень высокое	
Значение	0	h <sub>виу</sub>	г <sub>виу</sub>	

Показатель	2. Цена услуги			Оценка, %
Градация	приемлемая	высокая	очень высокая	
Значение	0	h <sub>цу</sub>	г <sub>цу</sub>	

Показатель	3. Культура обслуживания			Оценка, %
Градация	высокая	средняя	низкая	
Значение	0	h <sub>ко</sub>	г <sub>ко</sub>	

Показатель	4. Время ожидания услуги			Оценка, %
Градация	минимальное	высокое	очень высокое	
Значение	0	h <sub>воу</sub>	г <sub>воу</sub>	

Показатель	Удовлетворенность услугой			Оценка, %
Градация	удовлетворенность	частичная удовлетворенность	неудовлетворенность	
Значение	100%	50%	-1%	

2. Просуммируйте оценки первых четырех показателей качества и вычислите комплексную оценку качества консультационной услуги (обобщенную функцию)

Сумма оценок первых четырех показателей качества - $\Sigma P_i(s)$	
Комплексная оценка качества консультационной услуги (обобщенная функция) - $\Xi$	
При градациях показателя «Удовлетворенность услугой» «Удовлетворенность» и «Частичная удовлетворенность»: $\Xi = P_{yy}(s) - \Sigma P_i(s)/2$ «Неудовлетворенность»: $\Xi = P_{yy}(s) - \Sigma P_i(s)$	

3. Укажите, пожалуйста, другие показатели качества консультационной услуги, которые Вы хотели бы отметить, достоинства и недостатки проведенного обслуживания

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Рис. 8.1.** Примерный опросный лист экспертной оценки качества консультационной услуги

## 8.4. Реализация методики формализованной оценки качества консультационных услуг

На основе вышеописанной методики ниже приведена реализация метода формализованной оценки качества консультационных услуг.

*На первом этапе* был определен набор показателей качества консультационных услуг: основной показатель качества “Удовлетворенность услугой” и второстепенные показатели качества: “Время исполнения услуги”, “Цена услуги”, “Культура обслуживания” и “Время ожидания услуги”.

“*Время исполнения услуги*” — полное время от подписания контракта на консультационную услугу до выдачи отчета о проделанной работе.

“*Цена услуги*” — договорная рыночная стоимость консультационной услуги.

“*Культура обслуживания*” — показатель, включающий множество факторов: вежливость, обходительность, коммуникабельность, доступность, отзывчивость, доброжелательность, опрятность, сопереживание, уровень понимания требований клиента, достаточное время, которое уделяется клиенту и т. п. Чрезвычайно важный показатель для клиента, который основное внимание обращает именно на культуру обслуживания и принимает решение о том, чтобы в очередной раз воспользоваться услугой.

“*Время ожидания услуги*” — время, которое требуется клиенту от момента высказывания консультанту (консультационной фирме) предложения на консультационную услугу до момента подписания контракта.

Таким образом, комплексную оценку качества консультационных услуг будем представлять в виде обобщенной функции (Э):

$$\text{Э} = f(P_{\text{уу}}, P_{\text{виу}}, P_{\text{цу}}, P_{\text{ко}}, P_{\text{воу}}), \quad (8.15)$$

где  $P_{уу}$ ,  $P_{виу}$ ,  $P_{цу}$ ,  $P_{ко}$ ,  $P_{воу}$  — количественные значения показателей качества соответственно “Удовлетворенность услугой”, “Время исполнения услуги”, “Цена услуги”, “Культура обслуживания” и “Время ожидания услуги”.

**На втором этапе** для каждого показателя устанавливаются градационные шкалы, позволяющие оценить степень влияния каждого показателя на эффективность обслуживания.

Для основного показателя качества “Удовлетворенность услугой” ( $P_{уу}$ ) устанавливаем три градации: “Удовлетворенность”, “Частичная удовлетворенность”, “Неудовлетворенность”,

Для каждого второстепенного показателя качества целесообразно установить тоже три градации:

– “Время исполнения услуги” ( $P_{виу}$ ): 1 — приемлемое, 2 — высокое и 3 — очень высокое;

– “Цена услуги” ( $P_{цу}$ ): 1 — приемлемая, 2 — высокая и 3 — очень высокая;

– “Культура обслуживания” ( $P_{ко}$ ): 1 — высокая, 2 — средняя и 3 — низкая;

– “Время ожидания услуги” ( $P_{воу}$ ): 1 — минимальное, 2 — высокое и 3 — очень высокое.

Представленное разбиение показателей качества на градации позволяет характеризовать обслуживание на уровне предпочтений, например, следующим образом: “Удовлетворенность услугой” — имеется “Удовлетворенность”, “Время исполнения услуги” — приемлемое, “Цена услуги” — высокая, “Культура обслуживания” — средняя, “Время ожидания услуги” — высокое.

Естественно, что подобная оценка не может быть объективной и не может быть использована в процедурах более точного анализа и вывода. Для последних необходима формализация решаемой задачи и переход к количественным мерам оценки.

**На третьем этапе** определяются количественные значения каждого уровня шкалы градационного разбиения второстепенных показателей качества. При этом учитывается, что градациям основного показателя качества “Удовлетворенность услу-

гой” назначены следующие количественные значения: “Удовлетворенность” +100%, “Частичная удовлетворенность” +50%, “Неудовлетворенность” –1%.

Примем значения 1 уровня шкал (первых номеров) для всех второстепенных показателей равными 0%:

$$P_{ВИУ}(1) = P_{ЦУ}(1) = P_{КО}(1) = P_{ВОУ}(1) = 0\%. \quad (8.16)$$

Установим коэффициенты весомости ( $k_i$ ) для каждого второстепенного показателя качества:

- “Время исполнения услуги” ( $P_{ВИУ}$ ) —  $k_{ВИУ} = 8$ ;
- “Цена услуги” ( $P_{ЦУ}$ ) —  $k_{ЦУ} = 6$ ;
- “Культура обслуживания” ( $P_{КО}$ ) —  $k_{КО} = 4$ ;
- “Время ожидания услуги” ( $P_{ВОУ}$ ) —  $k_{ВОУ} = 1$ .

Коэффициент нормирования для второстепенных показателей качества рассчитывается по формуле (8.4):

$$N = 100 / 19 \approx 5,26 (\%). \quad (8.17)$$

Ранг ( $r$ ) для каждого второстепенного показателя качества (%) вычисляется по формуле (8.5):

- “Время исполнения услуги” ( $P_{ВИУ}$ ) —  $r_{ВИУ} = \text{entier} \{8 \times 100 / 19\} = 42 (\%);$
- “Цена услуги” ( $P_{ЦУ}$ ) —  $r_{ЦУ} = \text{entier} \{6 \cdot 100 / 19\} = 31 (\%);$
- “Культура обслуживания” ( $P_{КО}$ ) —  $r_{КО} = \text{entier} \{4 \cdot 100 : 19\} = 21 (\%);$
- “Время ожидания услуги” ( $P_{ВОУ}$ ) —  $r_{ВОУ} = \text{entier} \{1 \cdot 100 : 19\} = 5 (\%).$

Сумма рангов всех второстепенных показателей качества в этом случае равна 99%. Корректировки суммы согласно выражению (8.6) в данном случае не требуется.

Рассчитаем количественные значения для каждого уровня градации (шаг градации) для всех второстепенных показателей.

При градациях “Удовлетворенность” и “Частичная удовлетворенность” расчет производится по формуле (8.11):

- “Время исполнения услуги” ( $P_{ВИУ}$ ) —  $h_{ВИУ} = \text{entier} \{42 : (2 \cdot 2)\} = 10 (\%);$

- “Цена услуги” ( $P_{\text{ЦУ}}$ ) —  $h_{\text{ЦУ}} = \text{entier} \{31 / (2 \cdot 2)\} = 7 (\%)$ ;
- “Культура обслуживания” ( $P_{\text{КО}}$ ) —  $h_{\text{КО}} = \text{entier} \{21 / (2 \times 2)\} = 5 (\%)$ ;
- “Время ожидания услуги” ( $P_{\text{ВОУ}}$ ) —  $h_{\text{ВОУ}} = \text{entier} \{5 / (2 \times 2)\} = 1 (\%)$ .

Отсюда рассчитываем количественные значения для каждого уровня градации каждого второстепенного показателя по формулам (8.12)–(8.14):

- “Время исполнения услуги”:  $P_{\text{ВИУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ВИУ}}(2) = 10\%$ ,  $P_{\text{ВИУ}}(3) = 21\%$ ;
- “Цена услуги”:  $P_{\text{ЦУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ЦУ}}(2) = 7\%$ ,  $P_{\text{ЦУ}}(3) = 15\%$ ;
- “Культура обслуживания”:  $P_{\text{КО}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{КО}}(2) = 5\%$ ,  $P_{\text{КО}}(3) = 10\%$ ;
- “Время ожидания услуги”:  $P_{\text{ВОУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ВОУ}}(2) = 1\%$ ,  $P_{\text{ВОУ}}(3) = 2\%$ .

Рассчитаем шаг градации для всех второстепенных показателей при градации основного показателя “Неудовлетворенность” по формуле (8.7):

- “Время исполнения услуги” ( $P_{\text{ВИУ}}$ ) —  $h_{\text{ВИУ}} = \text{entier} \{42 : 2\} = 21 (\%)$ ;
- “Цена услуги” ( $P_{\text{ЦУ}}$ ) —  $h_{\text{ЦУ}} = \text{entier} \{31 / 2\} = 15 (\%)$ ;
- “Культура обслуживания” ( $P_{\text{КО}}$ ) —  $h_{\text{КО}} = \text{entier} \{21 / 2\} = 10 (\%)$ ;
- “Время ожидания услуги” ( $P_{\text{ВОУ}}$ ) —  $h_{\text{ВОУ}} = \text{entier} \{5 / 2\} = 2 (\%)$ .

Отсюда рассчитываем количественные значения для каждого уровня градации каждого второстепенного показателя по формулам (8.8)–(8.10):

- “Время исполнения услуги”:  $P_{\text{ВИУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ВИУ}}(2) = 21\%$ ,  $P_{\text{ВИУ}}(3) = 42\%$ ;
- “Цена услуги”:  $P_{\text{ЦУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ЦУ}}(2) = 15\%$ ,  $P_{\text{ЦУ}}(3) = 31\%$ ;
- “Культура обслуживания”:  $P_{\text{КО}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{КО}}(2) = 10\%$ ,  $P_{\text{КО}}(3) = 21\%$ ;
- “Время ожидания услуги”:  $P_{\text{ВОУ}}(1) = 0\%$ ,  $P_{\text{ВОУ}}(2) = 2\%$ ,  $P_{\text{ВОУ}}(3) = 5\%$ .

**Четвертый этап.** На основании полученных расчетных данных составлен опросный лист экспертной оценки обслуживания (рис. 8.2). Для каждого ответа можно найти его числовое значение, а потом по формуле 8.2 произвести вычисление обобщенной функции или комплексной оценки качества обслуживания. Таким образом, последняя выражается количественной мерой, что позволяет производить ее количественный анализ, сравнение на более высоком уровне, чем простое предпочтение.

## **8.5. Управление качеством консультационных услуг**

В большинстве случаев характеристики предоставления консультационной услуги, как отмечается в международном стандарте, могут быть достигнуты только путем обеспечения управления процессом предоставления услуги. Поэтому измерение характеристик и последующее управления ими является существенным в достижении и поддержании требуемого качества услуги. Хотя корректирующее воздействие иногда возможно в ходе предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью оказания влияния на качество услуги при непосредственном взаимодействии с клиентом, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно. И хорошо управляемая консультационная компания старается быстро отреагировать на жалобу клиента, хотя бы в будущем.

Следует регулярно проводить внутренние аудиты качества, проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации консультационной услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством. При этом важнейшее место отводится мониторингу результатов обслуживания, который должен состоять из продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включающих:

**Лист**  
**экспертной оценки качества консультационной услуги**

Название услуги: \_\_\_\_\_

1. Выберите в каждой таблице уровень проявления показателя качества при оказании консультационной услуги, значение соответствующей градации и проставьте его в качестве оценки показателя:

Показатель	1. Время исполнения услуги			Оценка, %
Градация	приемлемое	высокое	очень высокое	
Значение	0	21%	42%	

Показатель	2. Цена услуги			Оценка, %
Градация	приемлемая	высокая	очень высокая	
Значение	0	15%	31%	

Показатель	3. Культура обслуживания			Оценка, %
Градация	высокая	средняя	низкая	
Значение	0	10%	21%	

Показатель	4. Время ожидания услуги			Оценка, %
Градация	минимальное	высокое	очень высокое	
Значение	0	2%	5%	

Показатель	Удовлетворенность услугой			Оценка, %
Градация	удовлетворенность	частичная удовлетворенность	неудовлетворенность	
Значение	100%	50%	-1%	

2. Просуммируйте оценки первых четырех показателей качества и вычислите комплексную оценку качества консультационной услуги (обобщенную функцию)

Сумма оценок первых четырех показателей качества - $\Sigma P_i(s)$	
<b>Комплексная оценка качества консультационной услуги (обобщенная функция) - Э</b> <b>При градациях показателя «Удовлетворенность услугой»</b> <b>«Удовлетворенность» и «Частичная удовлетворенность»: <math>\mathcal{E}=P_{yy}(s) - \Sigma P_i(s)/2</math></b> <b>«Неудовлетворенность»: <math>\mathcal{E}=P_{yy}(s) - \Sigma P_i(s)</math></b>	

3. Укажите, пожалуйста, другие показатели качества консультационной услуги, которые Вы хотели бы отметить, достоинства и недостатки проведенного обслуживания

**Рис. 8.2. Опросный лист экспертной оценки качества консультационной услуги**

1) выводы анализа по исполнению консультационной услуги, информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услугам и удовлетворенности клиентов;

2) результаты внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества консультационных услуг;

3) изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

Таким образом, целью любой консультационной фирмы или консультанта является создание объективной системы мониторинга качества консультационных услуг и оперативного реагирования на процесс сервисного обслуживания, т. е. создание системы управления качеством обслуживания. Так как во всех случаях конечной мерой уровня услуг остается их оценка клиентом, то для объективной оценки качества и эффективности обслуживания целесообразно получить данные о проведенных услугах от клиентов желательно с 100%-ным охватом самих клиентов в процедуре опроса, т. е. создать информационную систему опроса клиентов.

Для построения такой системы в качестве информационного обеспечения служит методика формализованной процедуры оценки качества и эффективности обслуживания. Затем целесообразно в максимальной степени автоматизировать процессы статистической и аналитической обработки данных, полученных в результате анкетного опроса или собеседования. При этом чрезвычайно важно, чтобы результаты опроса были достаточно наглядны. По результатам работы системы принимается решение по улучшению работы, повышению качества и эффективности обслуживания.

Все жалобы и предложения клиентов будут отражены в опросном листе и это должно явиться основой для анализа уровня характеристики хорошего и плохого обслуживания, для ис-



следования удовлетворенности клиента по отдельным показателям и в целом по качеству и эффективности обслуживания.

В данном случае на базе большого статистического материала можно установить согласованное мнение клиентов относительно их жалоб и пожеланий и сделать обоснованные выводы, касающиеся качества услуг. Получив отрицательные отзывы от клиентов, руководство консультационной фирмы тщательно исследует ситуацию и выявит причины, которые привели к появлению жалобы, после чего примет меры по недопущению таких ситуаций в будущем.

Гарантии того, что подобные ситуации будут исключены в дальнейшем нет, поэтому нужна постоянная обратная связь с клиентами и проведение непрерывного опроса. Отрицательный отзыв служит сигналом о необходимости улучшения процесса. Поэтому отзывы клиентов выполняют роль диагностических сигналов.

Таким образом, наличие обратной связи в системе управления и получение отзывов клиентов позволит более эффективно реагировать на запросы клиентов.

Основные причины отсутствия качества консультационных услуг, которые актуальны для российской практики управленческого консультирования, можно свести к следующему:

- 1) неправильное определение целей проекта;
- 2) отсутствие навыков работы с клиентами;
- 3) перегрузка рабочих команд;
- 4) плохой подбор персонала на задания;
- 5) изменение клиентом желаний и потребностей во время проекта;
- 6) проблемы с отношением к делу и мотивацией;
- 7) сжатие проектных бюджетов;
- 8) невозможность доступа к опыту в фирме;
- 9) неадекватно подготовленный персонал;
- 10) недостаток стимулов для выполнения качественной работы;
- 11) убогие методологии;

- 12) излишнее доверие к стандартным методологиям;
- 13) неадекватный вспомогательный персонал.

На основе опроса клиентов с помощью листов экспертной оценки качества и эффективности обслуживания проводится статистический анализ отдельных показателей качества консультационной услуги и комплексной ее оценки за определенный отрезок времени (день, неделя, месяц, квартал, год).

Используя в качестве критериального параметра количественную комплексную оценку или обобщенную функцию ( $\Theta$ ), можно установить четкие критериальные значения для вывода о сервисной организации в целом, параметрах ее обслуживания клиентов и о развитии всей системы оказания услуг в дальнейшем.

Для каждого показателя качества рассчитывается количество отзывов по каждой градации —  $m[P_i(s)]$ , а также их относительное распределение, (%) —  $m_{\%}[P_i(s)]$ :

$$m_{\%}[P_i(s)] = m[P_i(s)] \cdot 100 / m (\%), \quad (8.18)$$

где  $m$  — общее количество полученных отзывов о проведенных услугах.

Для наглядности строится гистограмма распределения. На рис. 8.3 приведен пример распределения показателя качества “Цена услуги” с тремя градациями: приемлемая, высокая и очень высокая.



**Рис. 8.3.** Гистограмма распределения показателя качества “Цена услуги”

Зная распределение каждого показателя качества, можно сделать вывод о целесообразной работе консультационной фирмы над возможными недостатками в деятельности консультантов именно в этом виде обслуживания. Так, если показатель качества распределен вблизи максимального качества обслуживания, то консультационная фирма находится в правильном направлении своей работы по улучшению качества консультационного обслуживания. Если показатель качества распределен далеко от максимального качества обслуживания, то консультационной фирме придется найти причины ухудшения качества услуг и приложить все усилия к их устранению.

Целесообразно выбрать критериальное значение для каждого показателя качества, например  $\geq 95\%$ . Если относительное количество отзывов каждого показателя качества в градации, соответствующей наилучшему качеству, меньше этого значения, то руководству подается знак о неблагополучии в системе обслуживания.

Затем рассчитывается обобщенная или комплексная эффективность обслуживания ( $\Theta_0$ ), которая является главным показателем обслуживания и выражается как средняя величина всех значений комплексной оценки качества консультационной услуги, полученных в результате опроса клиентов ( $\Theta_i$ ):

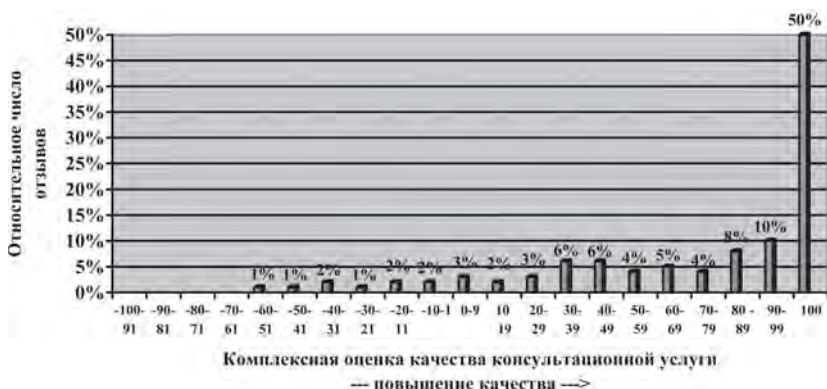
$$\Theta_0 = \sum_{i=1}^m \Theta_i / m. \quad (8.19)$$

Кроме этого, выясняются минимальное и максимальное значения эффективности обслуживания  $\Theta_{\min}$  и  $\Theta_{\max}$ , а также строится гистограмма распределения этого параметра. Для этого весь диапазон значений эффективности (от  $-100$  до  $100\%$ ) разбивается на 21 интервал:  $100; 99...90; 89...80; 79...70; 69...60; 59...50; 49...40; 39...30; 29...20; 19...10; 9...0; -1...-10; -11...-20; -21...-30; -31...-40; -41...-50; -51...-60; -61...-70; -71...-80; -81...-90; -91...-100$ .

В каждом интервале учитывается количество отзывов со значением комплексной оценки качества консультационной ус-

луги, находящимся внутри данного интервала. Окончательная сумма отзывов в каждом интервале берется в процентах от общего числа отзывов.

На рис. 8.4 представлен пример построения гистограммы распределения комплексной оценки качества.



**Рис. 8.4.** Гистограмма распределения комплексной оценки качества консультационной услуги

Вид распределения заранее неизвестен — может быть нормальным, одномодальным, показательным, пуассоновским, равномерным (маловероятно), полимодальным и т. п.

Затем вычисляем дисперсию значений эффективности:

$$D_{\Theta} = \sum_{i=1}^m (\Theta_0 - \Theta_i)^2 / m. \quad (8.20)$$

Если дисперсия  $D_{\Theta}=0$  или близка к нулю, то мнения клиентов согласованы друг с другом, устойчивы и им можно полностью доверять в плане качества обслуживания. При  $\Theta_0=100\%$  качество обслуживания идеально высокое. При  $\Theta_0<100\%$  качество обслуживания оставляет желать лучшего, и необходимо анализировать отдельные показатели качества, причем в первую очередь следует обратить внимание на показатели каче-

ства с низким относительным числом отзывов в градации, соответствующей наилучшему качеству.

При большой дисперсии мнения клиентов не согласованы друг с другом, они неустойчивы и им нельзя доверять в плане качества обслуживания. В данном случае требуется тщательный анализ отдельных показателей качества, их распределения и учет относительного числа отзывов в каждой градации. Также следует обратить особое внимание на состояние отношений между консультантом и клиентом.

Таким образом, подобная информационная система мониторинга качества обслуживания позволяет: значительно упростить процедуры ввода, обработки и вывода данных опроса клиентов, рассчитать (желательно автоматизированным способом) относительное распределение каждого показателя качества, построить гистограммы этих распределений и эффективности обслуживания в целом и выдать всю эту информацию в целом для анализа деятельности консультационной организации для принятия решения о повышении качества оказания консультационных услуг.

Такая система помимо прямых плюсов, связанных с качеством, будет иметь и много косвенных: повышается дисциплина, сокращается непроизводительный труд, облегчается работа с клиентами.

При этом для консультантов появляется возможность принятия следующих решений. В случае низкой величины эффективности обслуживания какого-то определенного вида консультационных услуг делается вывод о необходимой качественной модернизации содержательной части этой услуги или, в крайнем случае, об удалении ее из перечня предлагаемых услуг (в рекламе) и отказа от нее в дальнейшем.

С другой стороны, при высокой величине эффективности обслуживания какого-то определенного вида консультационных услуг производится вывод о чрезвычайной полезности или эффективности данной консультационной услуги и необходимости ее всяческого рекламирования и продвижения на рынке к клиентам.

При фиксации значительного количества обращений клиентов к определенному виду консультационных услуг можно делать выводы о необходимости первоочередного инвестиционного и методологического развития данного вида консультаций в дальнейшем.

Следовательно, для характеристического описания консультационной услуги с помощью набора выявленных свойств и их оценок передающая сторона должна вести статистический учет данных по этим услугам, и прежде всего данных по количеству потребителей, получивших конкретную услугу. Этот показатель может характеризовать популярность консультационных услуг и потребительский спрос на них.

Только осознанная высшим руководством необходимость перемен в системе управления консультационным обслуживанием может привести к новому качеству:

- система понимается персоналом, правильно применяется, получает необходимые ресурсы и является эффективной;
- выпускаемая консультационная услуга действительно удовлетворяет запросам и ожиданиям клиента;
- учитываются потребности общества и влияние на окружающую среду;
- основное внимание уделяется предотвращению проблем, а не их выявлению после возникновения.

Выделим некоторые возможности улучшения качества консультационных услуг:

- 1) найм;
- 2) обучение во время работы;
- 3) система обратной связи с клиентом;
- 4) поведение руководства;
- 5) создание культуры/климата качества;
- 6) предложения (качество переговоров);
- 7) формальное обучение;
- 8) система рецензирования работы коллег во время проектов;
- 9) система рецензирования работы коллег по окончании проектов;

10) система вознаграждения — для старших и младших консультантов;

11) процесс продвижения по карьерной лестнице;

12) управление проектами;

13) процедуры мониторинга;

14) развитие и улучшение методологий.

Исходя из вышеприведенного, можно предложить следующую информационную систему управления качеством обслуживания (ИСУКО) для консультационной фирмы (рис. 8.5).

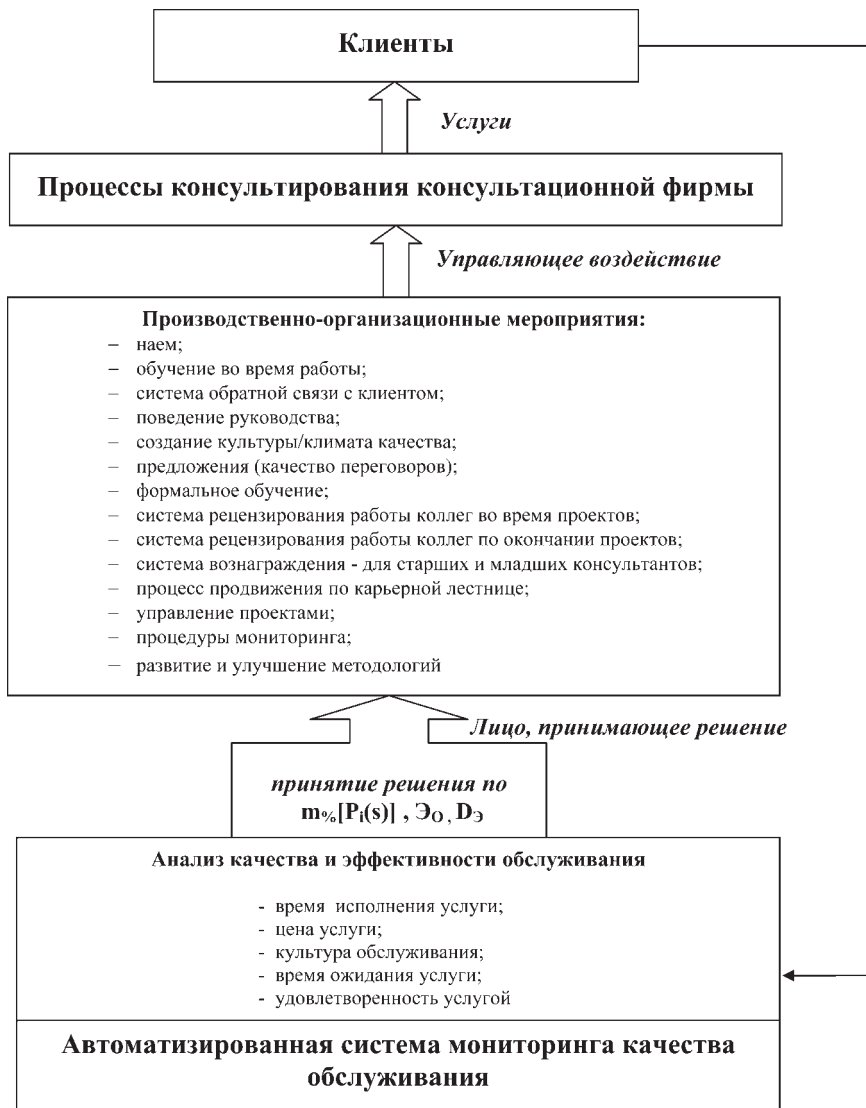
Она включает автоматизированную систему мониторинга качества обслуживания (АСМКО) для обработки данных по показателям обслуживания, на базе чего лицом, принимающим решение (ЛПР), решаются вопросы по осуществлению производственно-организационных мероприятий, влияющих на процессы консультирования консультационной фирмы.

Клиенты по завершении услуги заполняют опросный лист экспертной оценки качества консультационной услуги. После этого данные анкеты вводят в систему АСМКО, которая обрабатывает ответы и выдает гистограмму распределения для каждого показателя качества обслуживания —  $m_{\%}[P_i(s)]$ , гистограмму распределения комплексной оценки качества или эффективности обслуживания —  $\mathcal{E}_0$  для наглядного изображения качества обслуживания и дисперсию значений эффективности —  $D_{\mathcal{E}}$ , которая показывает степень согласия мнений клиентов друг с другом.

Система АСМКО может показывать гистограммы распределения только того показателя, чье количество отзывов в градации, соответствующей наилучшему качеству, не более критерияльного значения, например  $\leq 95\%$ .

На основании этой информации ЛПР принимает решение по осуществлению производственно-организационных мероприятий, влияющих на процессы консультирования консультационной фирмы.

Таким образом, устанавливается обратная связь — показатели обслуживания оцениваются самими клиентами и благодаря формализации оценки объективно отображаются на мониторе перед ЛПР, который принимает решение, влияющее на эти показатели.



**Рис. 8.5.** Схема управления качеством обслуживания



## **Вопросы для самоконтроля**

1. Приведите характеристики качества консультационных услуг.
2. Какие виды спецификаций, составляющие основу системы качества услуг, рассматриваются в стандарте ИСО 9004-2-91?
3. Назовите основные группы факторов обслуживания, которые составляют номенклатуру характеристик качества услуг.
4. Какие две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг свойственны большинству превосходно управляемых компаний?
5. Перечислите показатели качества консультационных услуг, выявленные по опросам потребителей.
6. Какие факторы влияют на качество консультационных услуг?
7. В чем заключается основная проблема оценки качества консультационных услуг?
8. Каким образом фактор квалификации клиента влияет на оценку консультационных услуг?
9. Каким образом фактор порядочности и честности клиента влияет на оценку консультационных услуг?
10. Каким образом фактор характера консультационной услуги влияет на оценку его качества?
11. Каким образом фактор времени исполнения консультационной услуги влияет на оценку его качества?
12. Каким образом фактор метода экспертизы влияет на оценку качества консультационных услуг?
13. Зачем нужна формализация оценки качества консультационных услуг?
14. Опишите суть приведенной методики формализованной оценки качества консультационных услуг.
15. В чем сущность комплексной оценки качества или обобщенной функции эффективности обслуживания?
16. Объясните сущность ограничений комплексной оценки или обобщенной функции обслуживания.

17. Какие показатели качества обслуживания целесообразно использовать в методике формализованной оценки качества консультационных услуг?

18. Зачем нужны коэффициенты весомости и коэффициенты нормирования?

19. Зачем нужен лист экспертной оценки качества консультационной услуги?

20. В чем суть управления качеством обслуживания?

21. Для какой цели рассчитываются количество отзывов по каждой градации показателя качества, а также их относительное распределение?

22. Зачем нужны гистограммы распределения для каждого показателя качества обслуживания и распределения комплексной оценки качества или эффективности обслуживания?

23. Для какой цели нужно вычислять дисперсию значений эффективности обслуживания?

24. Какие возможности можно выделить для улучшения качества консультационных услуг?

25. Опишите систему управления качеством обслуживания.

26. Зачем нужна Автоматизированная система мониторинга качества обслуживания (АСМКО)?

27. Кто выступает в качестве лица, принимающего решение, и какие вопросы оно решает?

28. Назовите производственно-организационные мероприятия, влияющие на процессы консультирования консультационной фирмы.

## **Глава 9. РЫНОК КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ**

---

### **9.1. Характеристика рынка консультационных услуг**

*Рынок консультационных услуг* представляет собой совокупность экономических отношений между потребителями (товаропроизводители) и консультантами (физические и юридические лица), связанных с процессом купли-продажи специфической консультационной помощи с целью повышении эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя.

Характерными чертами рыночных отношений являются: наличие конкуренции, свободный выбор партнеров, взаимные соглашения обменивающихся сторон, эквивалентный обмен товаров и денежных средств и т. д. В основе этих связей лежит свободная купля-продажа товаров или услуг.

Основными элементами рынка консультационных услуг, как и любого другого, являются спрос, предложение и цена.

Уникальность консультационных услуг как товара предопределяет специфику рыночных отношений. Прежде всего, это связано с товарной сущностью данного продукта: производство и потребление (оказание услуги) не разделены временными границами, т. е. осуществляются одновременно. Это свойство является основным, определяющим особенности рыночных отношений между субъектами рынка.

Рынок консультационных услуг в процессе своего функционирования выполняет шесть основных функций:

1) обеспечение — удовлетворяет потребности каждого участника либо в приобретении (получении), либо в сбыте консультационных услуг;

2) регулирование:

– оптимально формирует структурные пропорции в общем объеме консультационных услуг разного вида как с точки зрения спроса (потребления), так и с точки зрения их предложения;

– устанавливает уровень и зависимость движения цен (расценок) на консультационные услуги под влиянием спроса и предложения;

3) посредническая — позволяет осуществлять обмен консультационными услугами между поставщиками и потребителям;

4) информационная — обеспечивает распространение всей необходимой информации для активного и выгодного участия субъекта в рыночных отношениях;

5) стимулирующая:

– способствует повышению качества и расширению ассортимента консультационных услуг на основе конкуренции;

– нацеливает консультационные фирмы на эффективную деятельность за счет изыскания оптимальных способов оказания услуг (достижение минимизации издержек при высоком качестве);

6) санирующая — повышает конкурентоспособность, в противном случае механизм конкурентной борьбы saniрует рынок от неконкурентоспособных участников.

Консультационные услуги, как и любой другой продукт, имеют свой жизненный цикл: стадии проектирования и разработок, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насыщения и упадка. Этот процесс имеет также и временное измерение, так как одни услуги устаревают и их следует заменять, а другие услуги появляются и их следует внедрять.

Специфическими отличиями рынка консультационных услуг являются:

- нематериальный характер реализуемого на нем товара (услуги);
- неопределенность количественных и качественных характеристик товара (услуги);
- большой временной разрыв между моментами приобретения большинства предлагаемых услуг и получения покупателем ожидаемого эффекта;
- сильная зависимость фактически полученного эффекта от компетенции непосредственных пользователей;
- ограниченные возможности для централизованного регулирования рынка.

Процесс возрождения предпринимательства в России сопровождается появлением множества фирм, предоставляющих одновременно юридические, финансовые, налоговые, информационные, управленческие услуги.

Рынок российского консультирования сегодня можно охарактеризовать следующим образом.

Во-первых, на нашем рынке уже достаточно много лет работают зарубежные консультационные фирмы, предлагая в основном аудиторские услуги. Кроме того, западные *рекрутинговые* агентства рекламируют консультации в области организации рекламного бизнеса, подбора и управления персоналом и системной организации *паблик рилейшнз*.

*Напоминание:*

**Рекрутинг** — деятельность по подбору и отбору персонала на вакансии квалифицированных специалистов или менеджеров среднего звена, позволяющая оптимизировать критерий “качество/затраты”.

**Паблик рилейшнз**

— управленческая деятельность, направленная на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которой зависит успех функционирования этой организации;

— формирование общественного мнения о товаре, человеке, компании, событии, ПР — информировать, образовывать, вызывать доверие.

Во-вторых, параллельно с процессом возрождения предпринимательства возникает множество фирм, предоставляющих одновременно юридические, финансовые, налоговые, информационные и управленческие услуги. Однако и те и другие консультировали функционально, не охватывая систему управления предприятия в целом.

Хаос в отечественной рыночной экономике создает условия для хаоса в инфраструктурной ее составляющей, когда спрос и предложение случайны, а клиент не структурирует консультационные процедуры и формирует ограниченный круг функций, в консультировании которых он нуждается. Это чаще всего налоговая, финансовая и инвестиционная функции, а также пакет функций, связанных с приватизацией.

На рынке консультационных услуг работают крупные и средние фирмы (отечественные и зарубежные), а также одиночные консультанты. Среди них:

- Квазиконсультационные компании — компании, которые не имеют постоянного штата консультантов и либо являются чисто фиктивным юридическим образованием (расчетный счет для “сбрасывания” денег), либо имеют отличный от консультирования профиль деятельности.

- Мелкие российские консультационные фирмы (численность персонала от 3 до 20 человек). Среди них изредка попадаются фирмы, весьма квалифицированно делающие свою работу, укомплектованные высокопрофессиональными специалистами и проявляющие ответственность к договорным отношениям с клиентом. Преимущество заключается в том, что накладные расходы таких фирм невелики — большая часть издержек состоит из расходов на оплату труда. Недостаток — маленькие возможности в плане сбора информации для выполнения договоров (например, маркетинговых данных), выездов на места, спектра заключаемых договоров и широты их охвата (вследствие отсутствия узкопрофильных специалистов).

- Средние и крупные российские консультационные фирмы (штат работающих от 20 до 200 человек). Несмотря на то что

расценки договоров здесь существенно выше, чем в мелких консультационных фирмах, вследствие значительной доли накладных расходов эти фирмы в состоянии удовлетворять более широкие запросы клиентов: работать по широкому спектру направлений, привлекая узкопрофильных специалистов, осуществлять широкомасштабный сбор информации для выполнения договоров, при необходимости ускорять срок выполнения работ, привлекая дополнительные ресурсы, работать с органами исполнительной власти.

Среди иностранных консультационных фирм, работающих на российском рынке, можно выделить представителей мировой “десятки” консультирования в области управления — филиалы крупных зарубежных консультационных фирм и совместные консультационные организации “PricewaterhouseCoopers (PwC)”, “Arthur Andersen”, “Ernst & Young”, KPMG, “Deloitte & Touche”, “Tomatsu International” и др., которым российские предприятия отдают предпочтение. Они работают в России со своими международными клиентами и только с единичными российскими предприятиями, финансовые возможности которых позволяют им обращаться к зарубежным консультантам. В их числе аудиторские фирмы “большой четверки” (“Arthur Andersen”, “PriceWaterhouseCoopers”, “Deloitte & Touche”, “Ernst & Young”, KPMG), которые уже сформировали свою базу местной клиентуры. В состав этих фирм входят отделы консультирования в области управления, которые получают клиентуру от коллег-аудиторов.

Кроме этого, на российской рынке консультационных услуг присутствуют западные консультационные фирмы среднего масштаба. Средние и низшие звенья в них представлены российскими специалистами. Они отличаются гибкостью и мобильностью, знанием западных технологий и местного рынка. Эти фирмы сумели приобрести крупных западных и российских клиентов.

Иностранные фирмы, действующие на российском рынке, имеют два основных преимущества:

1) наличие “торговой марки”, устраивающей западных партнеров клиента;

2) получение заказов от западных корпораций через головную консультационную фирму.

Сегодня значительная доля спроса на консультационные услуги в нашей стране создается проектами развития, большинство из которых относится к государственному сектору. Однако зачастую не правительство, а западная фирма, оказывающая экономическую помощь российской организации, или агентство, дающее ссуду, определяют спрос на важное задание по консультированию, которое должно быть выполнено как часть разработки и внедрения проекта. По сути, получается, что наши западные коллеги вместо нас вызывают нас “неотложную помощь”.

Как правило, консультанты при этом должны вмешиваться в деятельность на довольно высоком уровне (например, составление схемы организационной структуры предприятия). Многие из проектов выходят за пределы возможностей наших консультантов, поэтому к работе привлекают иностранных специалистов. В результате многие отечественные предприятия, в частности предприятия социально-культурного сервиса и туризма, отдают предпочтение зарубежным фирмам-конкурентам, все более активно действующим на российском рынке.

В то же время на рынке консультационных услуг наблюдается следующий парадокс: уровень обслуживания клиентов в отечественных консультационных фирмах (как крупных, так и малых) выше, нежели в российских представительствах иностранных фирм. Это объясняется рядом причин, основные из которых следующие:

– фонд заработной платы персонала в этих фирмах, как правило, начисляется в штаб-квартирах компании на Западе и в оперативном плане не увязан с эффективностью функционирования компании (отсутствие премий и т. п.). Накладные расходы также погашаются головной компанией. Все это приводит к тому, что отсутствует характерная для рыноч-



ной экономики жесткая зависимость между уровнем квалификации персонала и благосостоянием фирмы;

– в российских представительствах западных фирм очень велика доля “случайных людей”, имеющих весьма смутное представление о консультировании. Высокая доля зарубежного персонала в российских представительствах западных консультационных фирм объясняется тем, что они служат местом “ссылки”. Лучшие специалисты остаются в отделениях в Лондоне, Цюрихе, Копенгагене, а худшие едут в Россию;

– в представительствах западных фирм присутствует внутренняя бюрократия — от момента начала взаимодействия с клиентом до подписания договора может пройти порой до полугода. Это происходит в связи с тем, что менеджеры инофирм вследствие мягкого бюджетного ограничения недостаточно заинтересованы в коммерческих договорах с частными клиентами (по этим договорам надо работать интенсивно, а не “осваивать затраты”). Кроме того, в большинстве инофирм утвержден весьма жесткий унифицированный бюрократический регламент порядка взаимодействия с клиентом (предварительное общение, составление пространного коммерческого предложения, согласование технического задания), который не всегда оправдан.

Надо сказать, что стоимость услуг западных консультационных фирм довольно высока и большинству российских клиентов такие услуги недоступны, а тем, кому доступны, фактор внутренней бюрократии воспринимается ими весьма болезненно.

Стоимость услуг российских консультационных фирм, напротив, значительно ниже. Кроме того, жесткое бюджетное ограничение малых российских фирм объективно способствует повышению уровня квалификации персонала. Размер гонораров у российских консультантов, как правило, существенно меньше, чем у западных. Это объясняется тем, что российские консультационные фирмы лучше приспособляются к специфическим условиям нашего рынка.

Однако большинство существующих сегодня российских консультационных фирм не котируются в деловых кругах, что

связано с достаточно невысоким уровнем развития рыночных отношений в России и в связи с этим непониманием важнейшей роли института консультирования. Можно и так сказать: культура консультирования на данном этапе развития рыночных отношений еще крайне низка. Многие руководители еще с советских времен привыкли получать информацию бесплатно, не понимая того, что информация есть необходимый элемент всех производственных отношений и имеет определенную цену, иногда не меньшую, чем материальные или энергетические ресурсы.

Кроме того, число российских консультационных фирм постоянно меняется вследствие прекращения деятельности. Причинами закрытия отечественных консультационных фирм прежде всего являются:

- финансовые трудности, отчасти связанные с отсутствием клиентов;
- поверхностное знание рынка и отсутствие профессионализма в целом;
- отсутствие высококвалифицированных, специально подготовленных к проведению консультационных работ кадров;
- ориентация деятельности лишь на ближайшую перспективу;
- незаконченность консультирования в связи с отставанием во внедрении нововведений.

Препятствием развитию рынка консультационных услуг являются следующие факторы: низкая платежеспособность товаропроизводителей в малом бизнесе и АПК, городского и сельского населения, ограниченные возможности самой консультационной службы, недостаток квалифицированных кадров, неразвитость инфраструктуры консультационных фирм, слабое продвижение их на рынке с его широкими рекламными и коммуникационными возможностями. В результате многие товаропроизводители слабо осведомлены о возможностях консультационных фирм, что сказывается на результатах их функционирования в условиях рынка.

## 9.2. Организация маркетинга консультационных услуг

Основными задачами организации маркетинга консультационных услуг являются необходимость досконального знания возможностей продажи консультационной услуги, особенностей рекламного рынка и возможности выйти на него оптимальным образом, чтобы привлечь потенциальных клиентов наикратчайшим путем с минимальной затратой времени.

Причем важным обстоятельством является адекватное представление своих услуг так, чтобы рекламируемые услуги, способные вызвать взаимный интерес потенциальных клиентов, полностью соответствовали возможностям консультационной фирмы. При этом организацию маркетинга консультационных услуг необходимо спланировать так, чтобы в случае возникновения потребности в совете потенциальный клиент обратился именно к данному консультанту. Здесь целесообразно использование *методов как прямого, так и непрямого маркетинга*.

Первейшей задачей является надлежащее планирование, позволяющее с наименьшими затратами добиваться желаемых результатов: активное воздействие на рынок, влияние на ускоренную продажу консультационных услуг клиентам. Для этого целесообразно использование не просто серии публикаций (радио- или телепередач), а системы акций, опирающихся на физиологический, эмоциональный и только в последнюю очередь на информационный уровень клиента.

При планировании рекламных акций следует учитывать, что реклама, чаще всего воспринимаемая в качестве текущих издержек, одновременно должна служить и целям долгосрочного вложения капитала. Эти акции должны целенаправленно воздействовать на поведение клиента и консультанта. С психологической точки зрения их можно рассматривать как искусство управления мотивацией человека, т. е. тем, что заставляет клиента вести себя определенным образом. Для рекламного

предложения консультационной услуги необходимо для каждой целевой группы клиентов определять наиболее вероятные потребности и соответствующие мотивации, а затем подбирать подходящую аргументацию, учитывая имеющиеся у клиентов стереотипы.

Мотивацией можно управлять, если учитывать сложившиеся устойчивые стереотипы (как положительные, так и отрицательные), определять скрытые потребности потенциального клиента и предлагать что-то, что заденет эти потребности, активизируя их и провоцируя нужные действия. Потребности клиентов индивидуальны, причем если для каждой потребности конкретного клиента можно подобрать свой собственный “психологический ключ”, то потребности больших групп клиентов поддаются определению с меньшей точностью и, соответственно, эффективность воздействия на них ниже.

Для любой консультационной компании ценность представляет сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками и т. д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

В принципе консультанты не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, консультационной компании необходимо изменить систему мотивации. Мотивация может быть как положительная, так и отрицательная.

#### *Положительная мотивация:*

- установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделять маркетингу; консультационным компаниям следует оплачивать это время как время, проведенное на работе с клиентами, а консультант должен представить отчет о том, на что он потратил эти часы;

- организовать специальные программы поощрения, например раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т. д.;

– заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только консультационной компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг); написав статью, книгу, приняв участие в проведение публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

*Отрицательная мотивация:* компаниям можно рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса.

Нередки те случаи, когда консультационные компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консультационных услуг, начинают применять привычные для себя методики, не применимые на рынке консультационных услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консультационных фирм.

Как можно измерить и оценить усилия маркетологов, если они “не продают”? Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому именно они должны оценивать его работу. Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определить их уровень удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных И. Манном в книге “Маркетинг на 100%”:

1) Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал? (по пятибалльной шкале, пять — максимум). И почему такая оценка?

2) Что положительное Вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?

3) Что не удастся, не сделали (“узкие места”)?

4) Что надо сделать срочно?

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для воз-

награждения маркетолога. Помимо этого, можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных в СМИ статей и т. д.

В некоторых случаях один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консультационных компаний привыкли к отсутствию маркетинговой “нагрузки” и с большой неохотой берутся за маркетинг.

Важно применять на практике метод прямого маркетинга. Для этого пригоден *метод эффективного воздействия* на клиента.

1. Прежде всего, в процессе обслуживания клиента консультант должен помнить: все, что он говорит и делает, формирует его имидж. Собираясь на встречу с клиентом необходимо с чувством полноценности, равенства, ожидания взаимной выгоды, тщательно изучая и запоминая нужные имена, четко представляя, что надо говорить и что отвечать. Консультанту необходимо приложить все силы, энергию, заботу, чтобы помочь разрешать проблемы клиента.

2. В самом начале разговора консультант поясняет клиенту, что, прежде чем взяться за работу, он хотел бы кое-что выяснить и понять, так как ситуацию в беседе контролирует тот, кто задает вопросы. Разговаривать с клиентом консультант должен с энтузиазмом, искренне улыбаясь, давая понять интонацией, что доволен общением с клиентом и рад, что клиент обращается к нему со своими проблемами. Необходимо научиться управлять своими мыслями. Если клиент начнет перебивать консультанта и расспрашивать о его возможностях, консультант должен обязательно бороться с собственным соблазном начать говорить о том, насколько превосходны его услуги. Лучше вежливо переводить тему разговора и сосредоточиться на проблемах, которые отрицательно сказываются на бизнесе клиента.

3. Необходимо проявлять искреннее внимание к клиенту, отстаивать только его точку зрения. Когда клиент говорит, необходимо слушать его очень внимательно, не перебивая. Необходимо всеми невербальными средствами показать, что сказанное клиентом очень интересует консультанта. Необходимо кивать и поддерживать контакт глазами, переводить взгляд с клиента время от времени. Нельзя устанавливать взгляд в одну точку. Записывать разговор можно при необходимости и после разрешения клиента. Записи должны быть четкими и краткими.

4. Необходимо искренне интересоваться проблемами своего клиента, возникновением похожих проблем у потенциальных клиентов. Для уточнения неясных моментов необходимо задавать специальные вопросы. Чтобы у клиента не появилось ощущение допроса, надо тщательно готовиться к беседе и в дальнейшем использовать информацию, касающуюся того бизнеса, в котором специализируется клиент. Необходимо задавать такие вопросы, на которые клиенту приятно будет отвечать. Поощрять его к тому, чтобы он рассказывал о себе, о своих достижениях в сфере возникающих проблем. Необходимо все усилия направлять на то, чтобы оказаться во время разговора по “одну сторону стола”. Это делается для того, чтобы организовать совместное участие в процессе ответов на проблемные вопросы, беседовать о том, что клиент ценит больше всего. Вопросы могут быть такие:

- каков у клиента опыт предыдущего общения или сотрудничества с консультантами?
- пользовался ли он услугами консультантов ранее?
- каковы положительные результаты этого опыта?
- какие проблемы рассматривались?
- что с точки зрения клиента сегодня следовало бы сделать по-другому?
- есть ли у клиента сейчас какие-либо опасения или сомнения относительно привлечения консультанта для помощи компании?

– есть ли что-то такое, с чем клиент посоветовал бы консультанту обращаться очень осторожно?

– каким образом решались финансовые вопросы, связанные с работой консультантов?

– какие особенные результаты хотел бы видеть клиент, покупая услуги?

– если консультант примет предложение поработать на клиента, как будет измеряться его вклад в развитие бизнеса?

– каковы с точки зрения клиента могут быть отдельно результаты?

5. Всегда необходимо внушать клиенту сознание его значительности и делать это искренне, избегать острых углов, не спорить с клиентом, относиться сочувственно к его мыслям и желаниям. Необходимо считать клиентов искренними, честными, правдивыми, охотно готовыми заплатить то, что с них причитается, эффективно, искренне преподносить свой материал.

6. Консультант должен давать клиенту возможность спасти свой престиж, убеждая его и себя в том, что клиент может разрешить свою проблему. Консультант должен выражать клиенту одобрение по поводу малейших его удач и отмечать каждый его успех. Он должен быть чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу, создавать клиентам хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать, при этом можно прибегать к поощрению клиента. Консультант должен создать впечатление, что ошибка легко исправляется. И делать это так, чтобы то, на что он побуждает клиента, казалось ему нетрудным. Необходимо добиваться, чтобы клиенты были рады сделать то, что консультант предлагает. Для этого консультант должен искренне показать, что рад за успех в разрешении проблемы клиента. Консультант должен делать упор на способности клиента, не выходя за рамки его возможностей, предупреждать об опасности, делая упор на возникновение угрозы неразрешения проблемы клиентом.

Для уменьшения вероятности отказа клиента от сотрудничества консультанту необходимо выполнить несколько условий:



- спланировать свою презентацию с точки зрения слушателя;
- с самого начала придерживаться дружелюбного тона;
- добиваться возможности сказать клиенту, что выбор идеи был произведен им самим;
- заставить своего слушателя почувствовать себя важным;
- проверять свое понимание наиболее важных вопросов и проблем, которые могут возникнуть перед слушателем, с его, а не со своей точки зрения;
- помнить, что в настоящий момент точка зрения всегда зависит от того опыта, который получен в прошлом;
- подстраивать свои манеры под манеры слушателей (клиента);
- никогда не говорить клиенту, что он не прав, лучше показать это взглядами, интонациями, жестом;
- новую информацию преподносить как забытую; добиваться, чтобы клиент с самого начала говорил только “да”, стараясь не давать ему возможности ответить “нет”;
- создавать у слушателя понимание того, что надо действовать прямо и сейчас; показать, к чему могли бы привести предлагаемые консультантом изменения, что он обладает способностью изменить потенциально благоприятные и неблагоприятные условия;
- создавать и поддерживать у клиента интерес, никогда ничего не доказывая, а лишь устанавливая факты;
- начинать обсуждение проблемы с похвалы и истинного призвания достоинств клиента;
- чаще называть его по имени; перечислить некоторые выгоды, которые клиент получит от использования консультационных услуг.

7. Консультант должен сначала говорить о собственном опыте, а потом критиковать своего собеседника. Обязательно следует рассказать клиенту (и достаточно подробно) все, что тот хотел бы знать об услугах:

- что и когда собирается делать;

- кого еще надо будет привлечь для разрешения проблем клиента;
- какие особенности знания и опыт предлагаются к продаже;
- как клиент сможет осуществлять контроль;
- как консультант будет держать клиента в курсе дела;
- кто еще из числа тех клиентов, которые знают и уважают консультанта, уже успешно воспользовались его услугами;
- что эти клиенты говорят о качестве и эффективности работы (если у него есть право цитировать их).

8. Консультант должен проявлять уважение к мнению собеседника, никогда не говорить, что он не прав. Если консультант ошибся сам или в чем-то не прав, он должен признать это быстро. Консультант никогда не должен говорить о том, как будет выполнять свою работу, как будет добиваться желаемого результата. Он должен указывать на ошибки клиента не прямо, а косвенно.

9. Консультант должен добивается того, чтобы клиент активно участвовал в разговоре. Если консультант потерял внимание своего слушателя в процессе обсуждения, то он должен прекратить говорить сам и подождать, пока клиент не начнет говорить. При этом консультант должен спросить слушателя о заказе. После этого прекратить говорить до тех пор, пока не получит ответа.

Таким образом, должен существовать баланс между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс — не только вопрос различных навыков, но и вопрос прибыльности компании, поскольку величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в Интернете.

Для консультационной компании целесообразно пригласить маркетолога со стороны или вырастить его из собственных консультантов.

### **9.3. Методические основы анализа спроса на консультационные услуги и оценки платежеспособного уровня потребителей**

Важнейшими показателями эффективного функционирования консультационных компаний являются: наличие, объем и структура спроса на услуги в сфере консультирования и получения необходимой информации.

Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру. На рис. 9.1 показаны этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг, на рис. 9.2 — стадии процесса организации их продаж.



**Рис. 9.1.** Этапы маркетинга и организации продаж консультационных услуг



**Рис. 9.2.** Стадии процесса продажи консультационных услуг

На первой стадии определения предполагаемых клиентов желательно выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора с учетом сегментирования рынка консультационных услуг.

Следующая стадия — улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах. Это целесообразно выполнить путем отправки им письма или некоторых рекламно-пропагандистских материалов. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

На стадии встречи с предполагаемым клиентом важным является получить разрешение от клиента прислать ему свои

предложения на выполнение определенной консультационной работы конкретно для него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять, в чем нуждается клиент. Правило консультирования гласит: “Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят”. Возможно, состоится не одна встреча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

Цель стадии подготовки предложения — гарантировать продажу консультационных услуг. Предложение — это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их выполнять. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений — одобрить предложение или нет.

На последней стадии — заключения сделки — у консультанта только одна цель — удачная сделка, завершающаяся подписанием контракта.

Сбор информации о спросе на товар, каковым в данном исследовании являются консультационные услуги, предполагает выявление потребности в данном продукте как в количественном, так и в качественном выражении, осуществляемое с помощью инструментов маркетинга. Количественно потребность в консультационных услугах выражается средним числом товаропроизводителей, нуждающихся в них. Качественная сторона отражает “глубину” предоставляемой консультантом информации и отражает сложность выполняемой им работы в процессе консультирования отдельного клиента (составление бизнес-плана, устная консультация, выезд на места, посреднические функции и др.).

Рассмотрим основные методические позиции исследования спроса на консультационные услуги.

Спрос на консультационные услуги зависит от наличия и состава потребителей, от характера их деятельности и проблем, которые возникают в процессе их работы. Основными субъектами, определяющими спрос на данном рынке, являются: товаропроизводители, переработчики продукции, представители оптовой и розничной торговли, государственные организации (органы государственной власти, управления, правосудия, государственной статистики и проч.), учебные, научно-исследовательские институты, исследовательские (аналитические) центры, банки, другие организации и предприятия, а также частные лица.

Исследование конъюнктуры рынка услуг должно основываться на четком представлении о конкретных потребителях этих услуг, образующих различные по своим потребительским свойствам сегменты. Каждый из этих сегментов обладает своей емкостью: количеством (объемом) необходимых услуг, выражающимся общим числом обращений в год и информационной сложностью этих обращений; своим спросом (интенсивностью обращений). Важно выявить реальный платежеспособный спрос, являющийся основным источником материального обеспечения субъекта консультационной системы.

Сегментирование рынка должно предшествовать сбору информации о спросе на консультационные услуги. При этом рекомендуется разбить рынок на четкие группы потребителей, для каждой из которых необходимо ограничить сферу (спектр) определенных услуг. При формировании сегментов рынка консультационных услуг необходимо для каждого вида услуг и типа потребителей выделить свою нишу.

Основной задачей системы консультационной службы разных уровней является сбор информации о спросе на консультационные услуги для формирования базы данных по всем группам потребителей. При этом рекомендуется применение следующих основных методов маркетингового исследования:

- анализ документов, содержащих информацию о потенциальных потребителях консультационных услуг;

– проведение опроса потенциальных потребителей.

Наиболее экономичным с точки зрения трудозатрат и финансовых средств считается анализ документов, которые могут быть получены в статистических организациях, приобретены у специализированных консультационных компаний, взяты из Интернета, периодической печати и т. д. Достоинства этого метода заключаются в оперативности получения данных и в объективности информации.

На основе анализа документов представители консультационных компаний получают первичные сведения о потенциальных потребителях консультационных услуг. Эти сведения необходимы для формирования базы данных по всем группам потребителей, однако они не могут в полной мере отражать сложившуюся ситуацию на рынке по ряду причин:

- учетная и отчетная информация не всегда бывает достоверной и нуждается в проверке;
- часть этой информации устаревает;
- частое несовпадение задач, решаемых специалистами консультационных фирм, с целями создания этих документов требует их переработки и переосмысления;
- учетная и отчетная информация может не иметь достаточного количества данных, необходимых для выявления всех потребностей в консультационных услугах;
- необходим постоянный мониторинг, позволяющий своевременно обновлять информационную базу данных;
- внедрение инновационных процессов во все сферы экономики влечет за собой появление новых потребностей в услугах.

Наиболее эффективными методами маркетингового исследования, позволяющими получить более обширную и достоверную информацию, являются: наблюдение, опрос, тестирование и др.

Применительно к такому товару, как консультационные услуги, и с учетом специфики рынка из всех методов сбора информации о спросе наиболее объективным считается опрос.

Как метод исследования опрос предусматривает две основные процедуры:

- устное или письменное обращение исследователя к определенной совокупности людей (респондентов) с вопросами, содержание которых позволяет собрать информацию о спросе на консультационные услуги;

- регистрация и статистическая обработка полученных ответов, и их теоретическая интерпретация.

В практике маркетинговых исследований методом опроса существует ряд отличий:

- в зависимости от формы общения маркетолога с респондентом — письменные (анкетирование) и устные (интервью) опросы;

- по месту проведения исследования, которое может осуществляться по месту нахождения потенциальных потребителей, в целевых аудиториях, в период проведения выставок, ярмарок и т. д.;

- по характеру связи с респондентом — очные (личные) и заочные (обращение с анкетой через газету, Интернет, радио, телевидение, по телефону и т. д.);

- по степени одновременного контакта — групповые и индивидуальные.

При изучении спроса на консультационные услуги для уточнения сведений, полученных при анализе документов, а также для получения более полной информации рекомендуется провести анкетирование.

Особое место в этом процессе отводится разработке анкет и сценария фокус-групп для определения рыночных потребностей в консультационных услугах в регионе и платежеспособного спроса на них.

Исследование рынка консультационных услуг, как и любого другого, несмотря на ряд общих положений, проводится по особому сценарию. При разработке анкет для определения спроса на консультационные услуги необходимо учитывать следующие:



– анкетным опросом должны быть охвачены не только товаропроизводители, но и представители других сегментов рынка, заинтересованные в услугах консультационных фирм (предприятия различных отраслей промышленности, поставщики товаров и услуг, торговые фирмы, финансовые структуры, холдинги, административно-управленческие структуры разных уровней, международные, социальные организации и т. д.);

– в анкету должны быть включены вопросы, позволяющие установить платежеспособность потребителей на разные виды консультационных услуг;

– целью опросов и обсуждений является определение емкости и основных сегментов рынка консультационных компаний в определенном регионе в количественном и денежном выражении, поэтому помимо анкетирования следует использовать фокус-группы и глубинные интервью. Это позволит реально оценить величину и структуру спроса на консультационные услуги для консультационных организаций всех уровней (федеральный, региональный, местный), а именно: какие виды услуг и по какой цене будут востребованы разными группами потребителей.

При разработке анкеты следует придерживаться следующего порядка:

*Составление анкетного обращения к респондентам.* В любой анкете должно присутствовать обращение к потребителям, изложенное в вежливой и корректной форме. Текст обращения должен учитывать контингент опрашиваемых, не быть слишком длинным и сложным для восприятия и заинтересовать потенциальных потребителей услуг ответить на поставленные в анкете вопросы.

*Определение количества вопросов анкеты.* Здесь необходимо следующее:

1) учитывать контингент потребителей по принадлежности к отраслям и подотраслям промышленности, АПК и социальной сферы по характеру деятельности;

2) стремиться к ограничению количества вопросов;

3) число вопросов должно быть достаточным, чтобы получить необходимую информацию. Оптимальное количество вопросов около 10.

*Определение характера вопросов.* Они должны нести в себе емкую информацию, включая количественные и качественные показатели. Анкета должна содержать вопросы, касающиеся непосредственно потребности товаропроизводителей в консультационных услугах, характеристику хозяйства, виды наиболее необходимых услуг, и т. п. Содержание вопросов должно быть понятным для респондентов.

Начинать или заканчивать анкету лучше словами благодарности за участие в этом исследовании.

Затем необходимо провести апробацию анкеты, в ходе которой нужно опросить не менее 3–4 респондентов и обратить внимание на следующие моменты:

1. Все ли вопросы понятны? Если не все, то эти вопросы нужно либо исключить, если они не несут в себе целевой нагрузки, либо внести в них коррективы с последующей повторной апробацией.

2. Имеется ли дублирование в ответах? Вопросы, по которым получены аналогичные ответы, нужно либо объединить, если они дополняют друг друга, либо исключить из анкеты менее значимый вопрос.

После корректировки анкеты приступают к проведению анкетного опроса.

Следует принимать во внимание, что охватить более широкую аудиторию можно в период проведения специальных районных, областных конференций, ярмарок, выставок, на которых при регистрации участники должны ответить на ряд вопросов (путем заполнения анкет). При этом консультационные компании получают необходимую информацию для выявления спроса на услуги, поскольку специальное анкетирование потребителей на местах затруднено и требует больших временных затрат.

Следующим этапом является обработка и анализ полученной информации. На данном этапе исследования производится обобщение, анализ и интерпретация данных, получение обоснованных выводов и рекомендаций.

В составе обработки данных выделяют следующие компоненты:

- редактирование и кодирование информации, полученной в ходе исследования, с целью ее унификации и формализации;
- перевод собранных сведений (проведение обратной процедуры) в форму, отвечающую на вопросы исследования;
- статистический анализ, позволяющий выявить некоторые статистические закономерности и зависимости, которые позволяют сделать определенные обобщения и выводы.

Результаты исследования оформляются в виде таблицы с указанием номера анкеты и распределением ответов в зависимости от их характера. Письменные ответы выносятся в отдельную таблицу. Если массив полученных данных велик, то для удобства обработки информации вопросу и вариантному ответу целесообразно присвоить индекс. Затем определяется структура ответов (%) по группам потребителей.

В результате маркетингового исследования должна быть получена информация об объеме спроса (количестве услуг), ассортименте услуг, уровне платежеспособности потребителей, позволяющем определить примерный уровень цен на услуги (в диапазоне: минимальная, максимальная, средняя цена).

Рассмотренная выше методология комплекса маркетинга повышает результативность исследования спроса на консультационные услуги. Данные разработки необходимо планировать, доводить до всех уровней системы консультационных служб и сопровождать подробными методическими указаниями, чтобы работа по исследованию спроса могла быть выполнена достаточно квалифицированно специалистами в любом регионе страны.

## **9.4. Методические основы формирования предложений по оказанию консультационных услуг**

При формировании предложений по оказанию услуг каждая консультационная компания в зависимости от специфики и

иерархического уровня в рамках своей концепции может разрабатывать собственную методологию. Вместе с тем в ходе исследования выделен общий методический подход, основанный на выявлении приоритетных направлений консультационной деятельности, в основу которого положено обобщение всех консультационных услуг по рассмотренным ниже основным блокам:

1. Экспертные консультационные услуги.
2. Процессные консультационные услуги.
3. Обучающие консультационные услуги.
4. Специальные услуги.

Структура предлагаемых услуг может варьироваться в зависимости от направления деятельности консультационной организации, ее масштабности и значимости на рынке, а набор услуг может отличаться в соответствии со спросом.

Каждое направление включает собственный набор предоставляемых услуг. Например, для агропромышленного комплекса подобный набор услуг можно представить в виде табл. 9.1.

*Таблица 9.1*

**Предложение консультационных услуг для АПК по видам**

№ п/п	Функциональные направления консультационных услуг	Виды услуг
1	2	3
1	Экспертные консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>— по технологиям в растениеводстве и животноводстве;</li> <li>— по мерам и средствам борьбы с болезнями, вредителями и сорняками сельскохозяйственных растений, болезнями сельскохозяйственных животных;</li> <li>— по применению и эксплуатации техники и оборудования;</li> <li>— по поиску новых решений в технологиях переработки, транспортировки и хранении сельскохозяйственной продукции;</li> <li>— по составлению отчетов;</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– по созданию эффективных организаций товаропроизводителей АПК – финансово-кредитных, торгово-снабженческих и продовольственных кооперативов, производственных ассоциаций товаропроизводителей и фермеров;</li> <li>– по составлению бизнес-планов;</li> <li>– по поиску инвесторов и кредиторов в стране и за рубежом;</li> <li>– по вопросам бухгалтерского учета, налогообложения, аудита;</li> <li>– по планированию деятельности (производства);</li> <li>– в области юридического консультирования;</li> <li>– в сфере информации о ценах;</li> <li>– по реализации продукции растениеводства и животноводства;</li> <li>– по внедрению информационных технологий в АПК</li> </ul>
2	Процессные консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расчеты рационов кормления, планирование зеленого конвейера получения кормов;</li> <li>– составление полевых севооборотов, культурооборотов для защищенного грунта;</li> <li>– расчет технологических карт в растениеводстве и животноводстве;</li> <li>– разработка и привязка проектов, их технико-экономическое обоснование;</li> <li>– расчеты технико-экономических обоснований на отдельные виды производства продукции;</li> <li>– внедрение прогрессивных технологий в растениеводстве, животноводстве, переработке сельскохозяйственной продукции;</li> <li>– внедрение достижений науки и техники (новые сорта растений, породы животных, машины, оборудование и т. д.);</li> <li>– внедрение информационных технологий в маркетинговой деятельности;</li> <li>– автоматизированный сбор и анализ статистических данных;</li> <li>– сбор, обработка и передача информации по ценам;</li> <li>– ведение и эксплуатация региональных баз данных;</li> <li>– создание сайтов регионального АПК, предприятий, хозяйств, размещение информации заказчиков на сайте консультационных компаний;</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и внедрение прикладных программных продуктов и их сервисное обслуживание;</li> <li>– установка сертифицированных и лицензионных системных программных продуктов;</li> <li>– организация и ведение бухгалтерии для одного субъекта АПК или для некоторого их множества (единая бухгалтерия);</li> <li>– ведение централизованной бухгалтерии для фермеров с использованием современных программных продуктов;</li> <li>– создание локальных и корпоративных компьютерных сетей сельскохозяйственным предприятиям и их объединениям;</li> <li>– анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятий АПК;</li> <li>– реформирования предприятий;</li> <li>– разработка программ выхода из кризиса;</li> <li>– маркетинговые услуги по приобретению семенного и посадочного материала, ГСМ, удобрений, пестицидов, техники, запчастей и других материальных ресурсов.</li> </ul>
3	Обучающие консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучение и повышение квалификации специалистов предприятий, органов управления АПК и товаропроизводителей по различным направлениям;</li> <li>– выездные занятия в районах и хозяйствах;</li> <li>– проведение краткосрочных специализированных учебных семинаров по конкретным технологиям производства продукции;</li> <li>– дистанционное обучение товаропроизводителей;</li> <li>– обучение сельских товаропроизводителей навыкам компьютерной грамотности;</li> <li>– распространение передового производственного опыта.</li> </ul>
4	Специальные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка и распространение печатной информационной продукции (бюллетени, обзоры, листки, пособия и т. п.);</li> <li>– подготовка для средств массовой информации (газеты, журналы, телевидение, радио), печатных материалов, аудио-, видеопродукции;</li> <li>– размещение информации и рекламы на сайтах по тематике АПК;</li> <li>– подготовка и распространения видео- и аудиопродукции в системе АПК;</li> <li>– проведение выставок, ярмарок, аукционов;</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация конкурсов и дней специалиста;</li> <li>– обслуживание (ремонтное и профилактическое) технологического или иного оборудования;</li> <li>– обслуживание (ремонтное и профилактическое) вычислительной, связной, копировальной и другой оргтехники;</li> <li>– выполнение представительских функций, специально делегированных субъектом, например, в государственных органах юстиции, надзора и т. п.;</li> <li>– выполнение отдельных работ в рамках социальных, экономических и экологических программ;</li> <li>– организация централизованной поставки компьютерной и оргтехники, средств связи для сельхозпредприятий;</li> <li>– абонентское обслуживание компьютерной и множительной техники в региональных и районных органах управления АПК и сельхозпредприятиях;</li> <li>– деятельность по развитию телекоммуникационных сетей связи и передача по ним актуальной и оперативной информации;</li> <li>– дилерские услуги по распространению программных продуктов;</li> <li>– прочие.</li> </ul>

При разработке собственной концепции формирования предложений по оказанию платных услуг, учитывая большое разнообразие их видов, целесообразно принимать во внимание конъюнктуру рынка, основываясь на соотношении величин предложения и текущего (реального) спроса. Затем консультационной фирме необходимо активизировать свою деятельность, направив усилия на повышение (стимулирование) спроса и соответственно предложения услуг разного вида на основе их высокого качества и гибких расценок.

Цели, задачи и возможности консультационных фирм на различных уровнях иерархической системы могут существенно отличаться. Поэтому для консультационных служб федерального, регионального и районного уровней целесообразно изначально расставить основные приоритеты оказания различных консультационных услуг и определить их структуру.

Развитие системы консультационного обслуживания предприятий и хозяйств с точки зрения предложения услуг должно быть тесно связано с процессами общественных экономических преобразований в экономике как в отдельных регионах, так и в целом по стране.

### **9.5. Разработка методики анализа спроса на консультационные услуги в сфере АПК и оценки платежеспособного уровня их потребителей**

Цель работы: определить конкретные предметные тематические области знаний, наиболее востребованных товаропроизводителями, к примеру АПК определенного региона, для формирования предложений на консультационные услуги со стороны консультационной компании.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Произвести учет количества потенциальных потребителей консультационных услуг в регионе и его районах.

2. Определить репрезентативный объем выборки необходимого числа респондентов по каждому сегменту сферы потенциальных потребителей консультационных услуг.

3. Провести следующие экспертные опросы с целью определения тенденций и предпочтений основных видов развития сельскохозяйственного производства и направлений занятости сельского населения в данном регионе:

– № 1 — анкетирование респондентов среди специалистов региональных и районных органов управления АПК, а также специалистов региональной сферы науки и образования;

– № 2 — анкетирование респондентов среди специалистов коллективных хозяйств (совхозов и колхозов);

– № 3 — анкетирование респондентов среди специалистов крупных крестьянско-фермерских хозяйств (в дальнейшем КФХ);

– № 4 — анкетирование респондентов среди специалистов средних КФХ;



- № 5 — анкетирование респондентов среди специалистов малых КФХ;
- № 6 — анкетирование респондентов среди специалистов личных подсобных хозяйств;
- № 7 — анкетирование респондентов среди специалистов, занятых в несельскохозяйственном производстве;
- № 8 — анкетирование респондентов среди сельского населения, не занятого в производстве.

4. Провести анализ результатов экспертных опросов и выявить тенденции и предпочтения основных видов развития сельскохозяйственного производства и направлений занятости сельского населения в данном регионе.

**Решение задачи № 1.** Учет количества потенциальных потребителей консультационных услуг в регионе и его районах.

По данным региональных и районных органов управления АПК, служб занятости и других органов власти и организаций информационного обслуживания составляется табл. 9.2, учитывающая количественную сторону сферы потенциальных потребителей консультационных услуг:

Таблица 9.2

**Количество потенциальных потребителей консультационных услуг в регионе**

Район	Кол-во коллективных хозяйств	Кол-во крупных КФХ (более 1000 га)	Кол-во средних КФХ (более 100 га)	Кол-во малых КФХ (не более 100 га)	Всего коллективных и КФХ	Кол-во личных подсобных хозяйств	Кол-во сельского населения			
							занятого в с/х производстве	занятого в не с/х производстве	не занятого в производстве	Всего
Район 1										
Район 2										
...										
Район n										
Всего										

**Решение задачи № 2.** Определение репрезентативного объема выборки необходимого числа респондентов по каждому сегменту сферы потенциальных потребителей консультационных услуг.

На основе данных табл. 9.2 вычисляется репрезентативный объем выборки необходимого числа респондентов по каждому сегменту (2, 3, 4, 5, 7, 9, 10) сферы потенциальных потребителей консультационных услуг. Результаты заносятся в табл. 9.3:

Таблица 9.3

**Количество респондентов в регионе для проведения  
экспертного опроса № 1**

Район	Кол-во респондентов в коллективных хозяйствах	Кол-во респондентов в крупных КФХ (более 1000 га)	Кол-во респондентов в средних КФХ (более 100 га)	Кол-во респондентов в малых КФХ (не более 100 га)	Кол-во респондентов в личных подсобных хозяйствах	Кол-во респондентов в числе населения, занятого в не с/х производстве	Кол-во респондентов в числе населения, не занятого в с/х производстве	Всего респондентов
Район 1								
Район 2								
...								
Район n								
Всего								

**Решение задачи № 3.** Проведение экспертных опросов с целью определения тенденций и предпочтений основных видов развития сельскохозяйственного производства и направлений занятости сельского населения в данном регионе.

Экспертные опросы осуществляются на основании двух специально разработанных анкет:

– анкета № 1 — для проведения экспертных опросов № 1 ... 6 с целью определения тенденций и предпочтений основных видов развития сельскохозяйственного производства в регионе;

– анкета № 2 — для проведения экспертных опросов № 6, 7 и 8 с целью определения тенденций и предпочтений основных направлений занятости сельского населения.

**Решение задачи № 4.** Проведение экспертных опросов с целью оценки деятельности консультационной службы и определения востребованности консультационных услуг со стороны товаропроизводителей и сельских жителей.

Экспертные опросы осуществляются на основании трех специально разработанных анкет:

– анкеты № 3 и 4 для проведения экспертных опросов с целью оценки деятельности консультационной службы и определения востребованности консультационных услуг со стороны товаропроизводителей в регионе;

– анкета № 3 и 5 для проведения экспертных опросов с целью оценки деятельности консультационной службы и определения востребованности консультационных услуг со стороны сельских жителей.

Анкеты выглядят следующим образом.

### **Вступление**

#### **УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!**

Для реализации программы развития *консультационной службы АПК* в Вашем регионе, предназначенной для поддержки товаропроизводителей и сельских жителей необходимым объемом знаний и информационных ресурсов при принятии наилучших решений по управлению хозяйственной и производственной деятельности, *просим Вас, по возможности, более точно и откровенно ответить на предложенные ниже вопросы анкеты*

Благодарим Вас за участие

Регион \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_  
 Координаты (тел., факс, e-mail) \_\_\_\_\_

Дата заполнения “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

# **АНКЕТА № 1. Определение тенденций и предпочтений основных видов развития сельскохозяйственного производства в регионе**

1. Отметьте, пожалуйста (**знаком плюс в столбце 1** табл. 9.4), те производства, которые в Вашем регионе являются наиболее эффективными и выгодными.

2. Укажите, пожалуйста, степень эффективности деятельности представленных в табл. 9.5 хозяйств по конкретным сельскохозяйственным производствам. Для этого отметьте в столбцах 3–7 таблицы ранги эффективности деятельности хозяйств в конкретном производстве, используя следующую шкалу:

- 1 — наиболее эффективно;
- 2 — эффективно;
- 3 — малоэффективно;
- 4 — совершенно неэффективно.

*Пример. Таблица 9.4*

Эффективные для региона производства	Виды сельскохозяйственных производств	Коллективные хозяйства	Крупные КФХ (более 1000 га)	Средние КФХ (более 100 га)	Малые КФХ (не более 100 га)	Личные подсобные хозяйства
		3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
+	Производство зерновых и зернобобовых	1	1	2	3	4
	Производство масличных культур	4	3	3	2	4

**Таблица выявления предпочтений основных видов развития сельскохозяйственного производства для экспертных опросов № 1–6**

Эффективные для региона производства	Виды сельскохозяйственных производств	Коллективные хозяйства	Крупные КФХ (более 1000 га)	Средние КФХ (более 100 га)	Малые КФХ (не более 100 га)	Личные подсобные хозяйства
1	2	3	4	5	6	7
	Производство зерновых и зернобобовых					
	Производство масличных культур					
	Производство прядильных культур					
	Производство кормовых культур					
	Производство картофеля и овощей					
	Производство свеклы					
	Производство плодов, ягод и винограда					
	Семеноводство					
	Селекция растений					
	Молочное скотоводство					
	Мясное скотоводство					
	Овцеводство и козоводство					
	Свиноводство					
	Птицеводство					
	Коневодство					
	Звероводство и кролиководство					
	Лесное хозяйство					
	Рыбное хозяйство					
	Охота, пушной промысел и разведение дичи					
	Хранение и переработка продукции растениеводства					
	Хранение и переработка продукции животноводства					
	Консервная промышленность					
	Хранение и переработка продукции лесного хозяйства					
	Хранение и переработка продукции рыбного хозяйства					
	Хранение и переработка продукции охотничьего хозяйства и пушного промысла					

Дата заполнения “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## АНКЕТА № 2. Определение тенденций и предпочтений основных направлений занятости сельского населения

1. Отметьте, пожалуйста (знаком плюс в столбце 2 ниже-следующей табл. 9.6), те альтернативные виды деятельности сельскохозяйственному производству, которые, на Ваш взгляд, целесообразно развивать в Вашем районе.

2. Укажите, пожалуйста, те виды деятельности, которыми Вы занимаетесь (знаком плюс в столбцах 3 или 4) или хотели бы заниматься в будущем (знаком плюс в столбце 5).

Таблица 9.6

**Таблица выявления тенденций и предпочтений основных направлений занятости сельского населения для экспертных опросов № 6, 7, 8**

Виды альтернативной деятельности	Целесообразно развивать в данном районе	Занимаюсь этим видом деятельно- сти		Хочу зани- маться
		посто- янно	непосто- янно	
1	2	3	4	5
<b>Садоводство и огородничество:</b>				
- разведение и продажа цветов				
- хранение, переработка (сушка, квашение, со- ление, мочение, маринование, консервирова- ние) и реализация продукции сада и огорода				
- другие				
<b>Подсобная деятельность:</b>				
- хранение, переработка и реализация мясной продукции (колбасы, сало и т. п.)				
- разведение и реализация кроликов				
- разведение и реализация домашней птицы				
- хранение, переработка (стерилизация, пасте- ризация и т. п.) и реализация молочной про- дукции				
- лов, разведение и реализация рыбы				
- пчеловодство, реализация меда				
- сбор, переработка, хранение и реализация грибов				
- сбор, переработка, хранение и реализация ягод				
- другие				

1	2	3	4	5
<b>Агроландшафтное земледелие:</b>				
- благоустройство				
- озеленение				
- другие				
<b>Биологическое земледелие:</b>				
- разведение и реализация дождевых червей				
- производство и реализация компоста				
- другие				
<b>Народные промыслы:</b>				
- вязание и реализация шерстяных изделий				
- ткацкое производство и реализация ткацкой продукции (льняной и т. п.)				
- кожевенное производство и реализация продукции из кожи				
- производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из дерева				
- производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из кости				
- производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из металла				
- производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из лозы, бересты, соломки, сорго				
- другие				
<b>Сельский туризм:</b>				
- другие				

Дата заполнения “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### АНКЕТА № 3. Оценка условий для создания и развития консультационной службы АПК в Вашем регионе

(Примечание: в ответах зачеркните лишнее)

1. Какова политика руководства АПК в Вашем регионе по поддержке сельхозтоваропроизводителей и сельских предпринимателей?

а) неудовлетворительная;

*б) удовлетворительная.*

2. Какое число различных организаций, которые оказывают консультационные услуги в Вашем регионе?

*а) отсутствуют;*

*б) недостаточное;*

*в) достаточное.*

3. Как работает консультационная служба в Вашем регионе?

*а) не создана;*

*б) работает неудовлетворительно;*

*в) работает удовлетворительно.*

4. Как финансируется консультационная поддержка сельхозтоваропроизводителей и сельских предпринимателей за счет регионального бюджета?

*а) неудовлетворительно;*

*б) удовлетворительно.*

5. Каковы возможности сельхозтоваропроизводителей и сельских предпринимателей в регионе для оплаты консультационной услуги?

*а) до 1000 руб.;*

*б) до 5000 руб.;*

*в) до 10000 руб.;*

*г) свыше 10000 руб.*

6. Каковы возможности подготовки специалистов-консультантов для создания и развития консультационной службы в Вашем регионе?



- а) неудовлетворительные;
- б) удовлетворительные;
- в) достаточные.

## АНКЕТА № 4. Анализ востребованности в деятельности консультационной службы со стороны товаропроизводителей

*(Примечание: положительные ответы отметьте плюсом  
или галочкой)*

1. Из каких источников Вы получаете интересующую Вас информацию?

- ☐ — центры информационно-консультационной службы;
- ☐ — государственные федеральные и региональные органы управления с/х;
- ☐ — государственные статистические органы;
- ☐ — НИИ, вузы, ИПК и другие образовательные учреждения;
- ☐ — отраслевые информационные издания;
- ☐ — газеты, ☐ — журналы, ☐ — радио, ☐ — телевидение;
- ☐ — сеть Интернет;
- ☐ — коммерческие информационные предприятия, фирмы и организации;
- ☐ — другие источники: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. В каких услугах организационно-экономического характера Вы нуждаетесь?

Консультации	Разработка проектов	Курсы повыш. квалификации	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка стратегий развития Вашего предприятия;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка проектов реорганизации хозяйства;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— планирование бизнеса, капиталовложений;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— привлечение инвестиций;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— кредитование;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— юридическое и правовое обеспечение;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка и внедрение новых механизмов хозяйствования;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— страхование урожаев, сделок и других рисков;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— финансовое оздоровление, бухгалтерский учет и контроль;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— организация системы управления, в том числе автоматизированного;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— повышение конкурентоспособности продукции;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— другие:

---



---

3. В каких услугах технологического характера Вы нуждаетесь?

Консультации	Внедрение технологий (инновации)	Курсы повышения квалификации	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по почвоведению;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по земледелию;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по мелиорации;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по растениеводству;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по животноводству;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по ветеринарии;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по хранению овощей и ягод;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по переработке овощей и ягод;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— по хранению зерновых культур;

- |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по переработке зерновых культур;                              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по агрохимии;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по защите растений;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по лесному хозяйству;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по водному хозяйству;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по рыбному хозяйству;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по охотничьему хозяйству;                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по механизации, электрификации и автоматизации с/х процессов; |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — по контролю качества продукции;                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — другие: _____   |
|                          |                          |                          | _____   |
|                          |                          |                          | _____   |

4. В каких услугах информационно-аналитического характера Вы нуждаетесь?

- ☐ — ценовая рыночная информация (мониторинг с/х рынков);
- ☐ — оперативная отраслевая информация;
- ☐ — статистическая отраслевая информация;
- ☐ — обзорно-аналитическая отраслевая информация;
- ☐ — обзорно-аналитическая общепромышленная информация;
- ☐ — нормативно-справочная информация (базы данных по стандартам и другим нормативно-техническим документам);
- ☐ — отраслевая технологическая информация (базы данных по машинам, оборудованию и процессам);
- ☐ — адресно-справочная информация (базы данных по организациям, предприятиям, хозяйствам и т. п.);
- ☐ — транспортная тарифная информация (базы данных по стоимости перевозок и т. п.);
- ☐ — общероссийские, ведомственные, отраслевые, локальные классификаторы;
- ☐ — другая информация: \_\_\_\_\_

---

---

5. В каких услугах образовательного характера Вы нуждаетесь?

- ☐ — очное обучение в колледже;
- ☐ — очное обучение в вузе;
- ☐ — очное обучение в аспирантуре;
- ☐ — заочное обучение в колледже;
- ☐ — заочное обучение в вузе;
- ☐ — заочное обучение в аспирантуре;
- ☐ — районные семинарские занятия продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;      ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — областные или республиканские семинарские занятия продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;      ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — федеральные семинарские занятия продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;      ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — курсы повышения квалификации (конкретно в п. 2 и п. 3) продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;      ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — другие: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Есть ли в Вашем регионе консультационная служба, если есть, то как Вы оцениваете ее деятельность по 5-балльной шкале?

- ☐ — ДА;    ☐ — 1;      ☐ — 2;      ☐ — 3;      ☐ — 4;      ☐ — 5;
- ☐ — НЕТ.

7. Нуждаетесь ли Вы в услугах информационно-консультационной службы (ИКС)?

- ☐ — ДА, на основе постоянного договора;
- ☐ — ДА, в виде разовых услуг;
- ☐ — НЕТ.

8. Взаимодействуете ли Вы с информационно-консультационной службой (ИКС)?

- ☐ — ДА, на основе постоянного договора;
- ☐ — ДА, в виде разовых услуг;
- ☐ — НЕТ.

9. Готовы ли Вы участвовать в организации и/или работе региональной или другой информационно-консультационной службы (ИКС)?

- ☐ — ДА;
- ☐ — НЕТ.

Ваши замечания: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата заполнения “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **АНКЕТА № 5. Анализ востребованности в деятельности консультационной службы со стороны сельских жителей**

*(Примечание: положительные ответы отметьте плюсом или галочкой)*

1. Из каких источников Вы получаете интересующую Вас информацию для ведения Вашего хозяйства?

- ☐ — центры информационно-консультационной службы;
- ☐ — государственные федеральные и региональные органы управления с/х;
- ☐ — государственные статистические органы;

- ☐ — НИИ, вузы, ИПК и другие образовательные учреждения;
- ☐ — отраслевые информационные издания;
- ☐ — газеты;
- ☐ — журналы;
- ☐ — радио;
- ☐ — телевидение;
- ☐ — сеть Интернет;
- ☐ — коммерческие информационные предприятия, фирмы и организации;
- ☐ — другие источники: \_\_\_\_\_

2. В каких услугах по вопросам организационно-экономического характера Вы нуждаетесь?

Консультации	Разработка проектов	Курсы повышения квалификации	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка стратегий развития Вашего предпринимательства;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка проектов реорганизации хозяйства;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— планирование бизнеса, капиталовложений;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— кредитование;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— юридическое и правовое обеспечение;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разработка и внедрение новых механизмов хозяйствования;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— страхование урожая, сделок и других рисков;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— повышение качества и конкурентоспособности продукции;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— другие:

### 3. В каких услугах по вопросам технологического характера Вы нуждаетесь?

Консультации	Внедрение технологий (инновации)	Курсы повышения квалификации	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— хранение, переработка (сушка, квашение, соление, мочение, маринование, консервирование) и реализация продукции сада и огорода;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— хранение, переработка и реализация мясной продукции (колбасы, сало и т. п.);
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разведение и реализация кроликов;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разведение и реализация домашней птицы;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— хранение, переработка (стерилизация, пастеризация и т. п.) молочной продукции;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— лов, разведение и реализация рыбы;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— пчеловодство, реализация меда;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— сбор, переработка, хранение и реализация грибов;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— сбор, переработка, хранение и реализация ягод;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— разведение и реализация домашних червей;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— производство и реализация компоста;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— вязание и реализация шерстяных изделий;
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	— ткацкое производство и реализация ткацкой продукции (льняной и т. п.);

- |                          |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — кожевенное производство и реализация продукции из кожи;  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из дерева;                                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из кости;                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из металла;                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — производство и реализация изделий, предметов домашнего обихода и украшений из лозы, бересты, соломки, сорго и т. п.; |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — сельский туризм;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — разведение и продажа цветов;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — благоустройство;   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — озеленение;  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — другие: _____  |
|                          |                          |                          | _____  |
|                          |                          |                          | _____  |

4. В каких услугах по вопросам информационно-аналитического характера Вы нуждаетесь?

- ☐ — ценовая рыночная информация (мониторинг с/х рынков);
- ☐ — адресно-справочная информация (базы данных по организациям, предприятиям, хозяйствам и т. п.);
- ☐ — транспортная тарифная информация (базы данных по стоимости перевозок и т. п.);
- ☐ — другие источники: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



5. В каких услугах образовательного характера Вы нуждаетесь?

- ☐ — очное обучение в колледже;
- ☐ — очное обучение в вузе;
- ☐ — заочное обучение в колледже;
- ☐ — заочное обучение в вузе;
- ☐ — районные семинарские занятия продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;    ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — областные или республиканские семинарские занятия продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;    ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — курсы повышения квалификации (конкретно в п. 2 и п. 3) продолжительностью:
  - ☐ — 1 день;      ☐ — 1 неделя;
  - ☐ — 1 месяц;    ☐ — \_\_\_\_\_;
- ☐ — другие: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Есть ли в Вашем регионе консультационная служба, если есть, то как Вы оцениваете ее деятельность по 5-балльной шкале?

- ☐ — ДА;    ☐ — 1;    ☐ — 2;    ☐ — 3;    ☐ — 4;    ☐ — 5;
- ☐ — НЕТ.

7. Нуждаетесь ли Вы в услугах консультационной службы?

- ☐ — ДА, на основе постоянного договора;
- ☐ — ДА, в виде разовых услуг;
- ☐ — НЕТ.

8. Взаимодействуете ли Вы с консультационной службой?

- ☐ — ДА, на основе постоянного договора;
- ☐ — ДА, в виде разовых услуг;
- ☐ — НЕТ.

9. Готовы ли Вы участвовать в организации и/или работе региональной или другой консультационной службы?

☐ — ДА;

☐ — НЕТ.

Ваши замечания: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата заполнения “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Предложенная выше методика анализа спроса на консультационные услуги и оценки платежеспособного уровня их потребителей была апробирована в ряде регионов страны, в частности в Псковской области. По результатам опроса товаропроизводителей и сельских жителей этого региона составлен аналитический отчет.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой рынок консультационных услуг?
2. Какими характерными чертами обладают рыночные отношения в сфере консультационных услуг?
3. Какие основные функции выполняет рынок консультационных услуг в процессе своего функционирования?
4. Назовите специфические отличия рынка консультационных услуг.
5. Какие компании работают на рынке консультационных услуг?
6. Назовите достоинства и недостатки отечественных и зарубежных компаний, работающих на рынке консультационных услуг.
7. Какие основные задачи организации маркетинга консультационных услуг?
8. Опишите методы маркетинга, используемые на рынке консультационных услуг.

9. Опишите мотивацию консультантов на участие в маркетинговых программах.

10. В чем заключается метод эффективного воздействия на клиента?

11. Опишите методические основы анализа спроса на консультационные услуги и оценки платежеспособного уровня потребителей.

12. Перечислите этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг и стадии процесса организации их продаж.

13. Зачем необходимо исследование рынка консультационных услуг?

14. Зачем применяется сегментирование рынка консультационных услуг?

15. Опишите процедуру опроса как метода исследования рынка консультационных услуг.

16. Каковы правила составления анкет для определения спроса на консультационные услуги?

17. С какой целью осуществляется обработка и анализ полученной информации по данным опроса?

18. В чем заключаются методические основы формирования предложений по оказанию консультационных услуг?

19. Каким образом формируются предложения по оказанию консультационных услуг?

20. Опишите разработанную методику анализа спроса на консультационные услуги в сфере АПК и оценки платежеспособного уровня их потребителей.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ “Об информации, информационных технологиях и о защите информации”.
3. Закон РФ от 10.07.1992 г. № 3266-1 “Об образовании”.
4. Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 “О защите прав потребителей”.
5. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации”.
6. ГОСТ Р 52113-2003. Услуги населению. Номенклатура показателей качества.
7. ГОСТ ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
8. ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
9. Ананьева Т. Н., Ткалич А. И. Информационный консалтинг. — М.: Экономика, 2006.
10. Андреева Н. П. Оценка деятельности служб сельскохозяйственного консультирования // Информационный бюллетень Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. № 12. — М.: ФГНУ “Росинформагротех”, 2003.
11. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
12. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. — М.: ИД “Вильямс”, 2004.
13. Блюмин А. М., Зятьков Ю. И. Моделирование деятельности организаций информационно-консультационной службы

АПК с учетом системной декомпозиции ее производственных функций / Информационный бюллетень Министерства сельского хозяйства РФ. № 9. — М.: ФГНУ “Росинформагротех”, 2003.

14. Блюмин А. М., Печеная Л. Т., Феоктистов Н. А. Проектирование систем информационного, консультационного и инновационного обслуживания: Учеб. пособие. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2006.

15. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

16. Веселовский М. Я. Методические основы оценки деятельности информационно-консультационной службы. — М.: ФГОУ “Российская академия кадрового обеспечения АПК”, 2003.

17. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. — СПб.: Питер, 2008.

18. Козлов В. В. Создание и организация деятельности региональной информационно-консультационной службы АПК (на примере Нижегородской области). — М.: ФГНУ “Росинформагротех”, 2000.

19. Колотов Л. С. Служба сельскохозяйственного консультирования: наука, практика, задачи и проблемы. — М.: РАКО АПК, 2004.

20. Курочкина А. Ю. Измерение и оценка качества услуг: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

21. Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности консультационных организаций системы сельскохозяйственного консультирования: инструктивно-метод. издание. — М.: ФГНУ “Росинформагротех”, 2011.

22. Посадский А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999.

23. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис: Учеб. пособие. — М.: Альфа-М; Инфра-М, 2009.

24. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. — М.: Дело и сервис, 2006.

25. Улесов А. Личностные качества и профессиональные навыки консультанта. <http://www.ulesoff.ru/story/7.html>, 2008.

26. Управленческое консультирование. В 2 т.: пер. с англ.; под ред. М. Кубра. — М.: Интерэксперт, 1992.

27. Survey of the European Management Consultancy Market. FEACO, 1998.

### **Интернет-ресурсы**

28. consulting.ru.

29. konsaltmaster.ru/index.php?option=com\_content&task=view&id=67&Itemid=156.

30. mcx-consult.ru/rcsk.

31. msk.treko.ru.

32. www.arthurandersen.com.

33. www.buhast.ru.

34. www.cfin.ru/vernikov/kias/consulting.shtml.

35. www.consultmarketing.ru.

36. www.dt.com.

37. www.e-college.ru/xbooks/xbook187/book/index/index.html?go=part-009\*page.htm.

38. www.eyi.com.

39. www.kpmg.com.

40. www.lexgroup.ru/spravka/best\_publications/publications\_upr\_consulting/paper1.

41. www.pwc.com.

42. www.urprofy.ru/node/554.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Редактор — *В. Н. Рогожкин*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *К. Б. Ушаков*  
Корректор — *М. Д. Писарева*

Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

*Учебное издание*

**Блюмин Аркадий Михайлович**

Информационный консалтинг:  
Теория и практика консультирования

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 10.09.2012. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 22,5.  
Тираж 1000 экз. (2-й завод 201–1000 экз) Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.  
Тел./факс: 8 (495) 741-34-28;  
8 (499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,  
ОП «Производственно-издательский комбинат «ВИНИТИ»-«Наука»,  
140014, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.  
Тел./факс: 554-21-86, 554-25-97, 974-69-76.

