

КОНСАЛТИНГ И ЕГО ОРГАНИЗАЦИЯ

Процесс приватизации промышленных предприятий, происходящий в настоящее время, свидетельствует о формировании в Республике Беларусь рыночных отношений, одним из субъектов которых являются организации, оказывающие консалтинговые услуги как юридическим, так и частным лицам.

Объективным условием возникновения и развития таких форм является стремительный рост объемов информации, от количества и достоверности которой напрямую зависит оптимальность решений, принимаемых субъектами хозяйствования. Именно это заставляет последних стремиться к обладанию возможно большим количеством достоверной информации. Однако получение, обработка и хранение информации требуют материальных затрат [1]. И ни одно предприятие не будет платить за информацию больше, чем приносимая ею прибыль.

Оказание услуг по сбору, обработке и анализу информации с последующим предоставлением результатов заказчику и является консалтингом [2]. Основным его отличием от средств массовой информации, которые занимаются аналогичной деятельностью, является то, что потребитель может активно влиять на содержание и форму предоставляемой ему информации. Упрощенная схема работы консалтинговой фирмы представлена на рис.1.

Большинство консалтинговых фирм не ограничивается предоставлением результатов, а еще и претворяет свои рекомендации в жизнь. Именно такой вид консалтинга находит наиболее широкое применение в нашей республике.

Особенностями, отличающими консалтинг от других сфер бизнеса, являются:

- объект и результат труда — информация;
- малочисленность занятых, поскольку основную работу в данной сфере могут выполнять лишь очень высококвалифицированные специалисты;

- широкий спектр предметных областей, что делит рынок данных услуг на достаточно мелкие сегменты;

- результат работы консультанта всегда субъективен, поскольку разные люди по-своему интерпретируют и оценивают одну и ту же информацию, что является следствием личных знаний и опыта.

Исходя из предметных областей [3], можно выделить следующие виды бизнес-консалтинга:

- юридический, представляющий собой консультации в области права;

- финансовый, включающий аудит, финансовое планирование и оценку финансового состояния;

Александр Анатольевич БРАСС, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления БГЭУ;

Александр Васильевич ВЕЛИКИЙ, старший экономист консультационно-инвестиционной компании "Системное бизнес-консультирование".

маркетинговый, включающий исследование рынка, разработку рекламной политики, фирменного стиля, оценку конкурентоспособности и т.п.;

банковский, включающий расчеты процентных ставок, возможный объем кредитных ресурсов, выбор наиболее перспективных направлений инвестирования и др.;

управленческий, куда входит разработка организационных и функциональных структур предприятий, совершенствование их систем управления, подготовка и проведение семинаров для руководящего состава предприятий-клиентов и т.д.;

в области ценных бумаг, куда относятся, в основном, задачи формирования и последующего управления портфелем ценных бумаг;

по вопросам безопасности, включающий консультирование в области обеспечения предотвращений утечки информации (в том числе и в компьютерных системах), а также в области организации охраны;

посреднический, т.е. поиск наиболее выгодных партнеров для клиента, а также подбор кадров на основе разработанных методик;

разработка и анализ инвестиционных проектов, включающие два взаимосвязанных направления: для предприятий выполняется составление бизнес-плана, а для банков — их оценка.

Несмотря на то, что на рынке консалтинговых услуг могут успешно функционировать как один независимый специалист, так и достаточно крупное объединение, здесь, как и на других рынках, наблюдается тенденция к концентрации, чему способствует ряд причин.

1. Необходимость постоянного проведения научных исследований. Благодаря им консалтинговая фирма получает возможность совершенствовать предлагаемый ею товар, что, в свою очередь, повышает ее конкурентоспособность. Небольшому же предприятию достаточно сложно финансировать научные разработки.

2. Успех консалтинговой деятельности во многом определяется количеством и качеством используемых данных. Постоянное их увеличение неизбежно ведет к дублированию как хранимой информации о различных предметных областях консалтинга, так и работ по ее сбору. Избежать этого можно путем создания и ведения больших банков данных, охватывающих как можно больше таких областей. Поддержка и обновление информации в этих банках требует немалых затрат, что под силу крупной компании.

3. Укрупнение приводит к возможности выбора более эффективной стратегии в области маркетинга и создания имиджа фирмы. С другой стороны, крупная компания значительную часть доходов получает за счет созданного имиджа.

4. Обмен информацией внутри большой компании производить быстрее, чем между небольшими и, к тому же, конкурирующими фирмами. Ускорение такого обмена приводит к быстрому ее доведению до конечного пользователя и, следовательно, предоставляет возможность получения дополнительного дохода.

5. Крупной компании легче наладить связи с внешним окружением, что позволяет получать информацию непосредственно в месте ее возникновения.

6. Для консалтинга характерен и эффект масштаба, когда результат работы группы превышает сумму результатов, которых эти же люди могли бы достичь по отдельности.

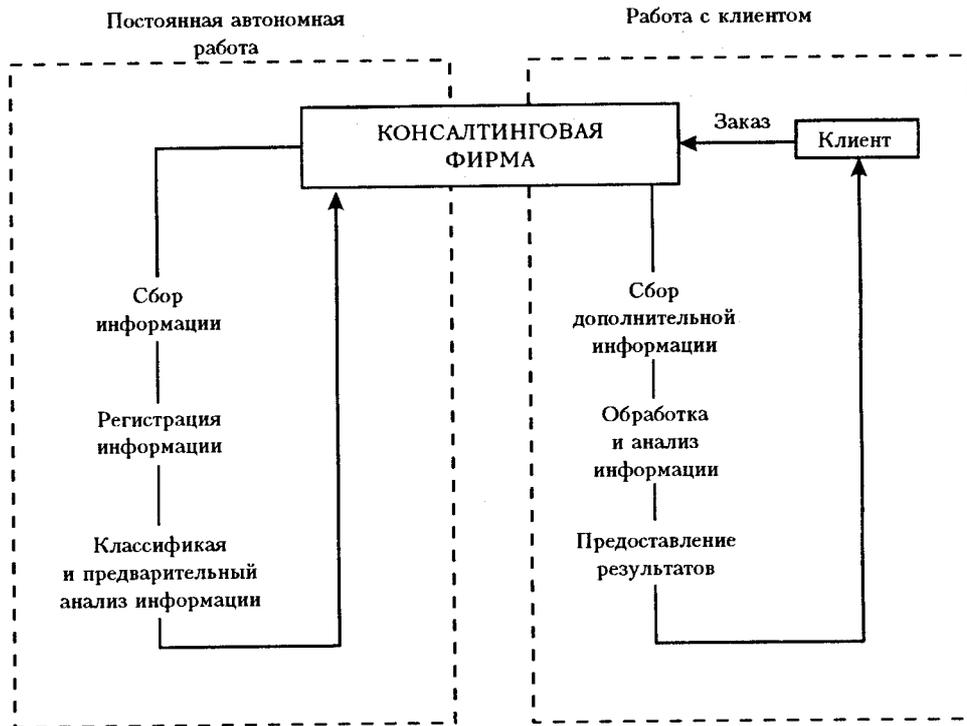


Рис.1. Схема работы консалтинговой фирмы



Рис.2. Структура головной компании консалтингового холдинга

Следствием этих причин являются задачи, решая которые консалтинговое объединение может добиться снижения издержек. К таким задачам относятся:

организация единой информационной системы, включающей банки данных и развитую сеть информационных каналов от источников до потребителей;

постоянное проведение научных изысканий и доведение их до методических рекомендаций и проектов;

организация и проведение согласованной рекламной компании;

защита интересов членов объединения;

налаживание контактов с различными организациями, которые могут предоставлять необходимую информацию, оказывать поддержку и являться заказчиками.

Консалтинговые объединения, несмотря на различное юридическое оформление, могут существовать в двух формах: ассоциации и холдинга.

Ассоциация представляет собой объединение независимых, как юридически так и финансово, фирм с целью решения каких-либо вышеперечисленных задач. При этом может создаваться координирующий орган, выполняющий, главным образом, представительские функции.

Основным отличием объединения типа холдинга [4] является то, что входящие в его состав фирмы не обладают полной самостоятельностью, хотя формально имеют статус юридического лица. В сфере консалтинга холдинг может быть создан двумя путями: либо на основе добровольного объединения фирм, либо путем создания головной компанией сети дочерних предприятий. Первый путь предполагает наличие достаточно большого количества мелких консалтинговых фирм на рынке, что приводит к обострению конкуренции между ними. Второй — наличие у головной компании достаточного количества средств для того, чтобы учредить необходимое количество дочерних предприятий.

Головная фирма осуществляет управление дочерними предприятиями по праву собственника, поскольку ей принадлежит значительная часть их уставного капитала (как правило, более 30 % [4]). Дочерние предприятия могут, в свою очередь, открывать свои дочерние предприятия, что приводит к образованию некой древовидной структуры. Для консалтингового бизнеса, ввиду сравнительно небольшой численности занятых, характерна двухуровневая структура, а частные консультанты, приглашаемые на контрактной основе для выполнения определенных работ, могут рассматриваться в качестве третьего уровня.

Структура головной фирмы определяется ее функциями и не должна быть слишком сложной. В общих чертах она представлена на рис.2. Верховным органом является совет директоров. Его функциями являются стратегическое планирование и принятие наиболее важных решений, оказывающих влияние на работу холдинга в целом. В совет директоров наряду с руководителями головной фирмы могут входить директора дочерних предприятий с целью выработки более уравновешенных и жизнеспособных решений. Постоянное оперативное управление осуществляет генеральный директор совместно с функциональными руководителями (директора по связям, маркетингу, финансам). Отдел по связям выполняет представительские функции. Отдел маркетинга проводит исследования рынка, осуществляет рекламную компанию и разрабатывает стратегические концепции развития. Диспет-

черский отдел осуществляет посредничество между клиентом и фирмой-исполнителем. Курироваться он может либо директором по маркетингу, либо директором по связям. Главная обязанность информационного отдела — обеспечение функционирования единой информационной системы холдинга. Не исключается, что, вместо информационного отдела головного предприятия, его функции будет выполнять одно из дочерних предприятий. Начальник этого отдела может подчиняться директору по маркетингу, либо непосредственно генеральному директору. Планово-финансовый отдел обладает информацией о финансовом состоянии всех предприятий холдинга и, при необходимости, проводит перераспределение средств. На него возлагается и работа по осуществлению финансовой политики холдинга.

Дочерние предприятия могут создаваться по видам консалтинга. Их основная задача — непосредственное оказание услуг клиентам. Руководители дочерних предприятий назначаются собственником, то есть головной фирмой, что дает возможность проводить согласованную политику в рамках стратегии холдинга. Делегирование ряда полномочий головной компании позволяет дочернему предприятию более сконцентрироваться на своей основной деятельности и увеличить число обслуживаемых клиентов. Взаимоотношения с внешней средой дочерние предприятия могут осуществлять как непосредственно — работая с клиентами, так и опосредованно — через диспетчерский отдел или при помощи отдела связей головной фирмы.

В случае комплексного заказа, требующего привлечения потенциала нескольких фирм, взаимоотношения головной компании с дочерними могут строиться по принципу: подрядчик — субподрядчик. В этом случае клиент заключает один договор с головной фирмой, а та распределяет задачи и заключает соответствующие договора со своими дочерними предприятиями.

Что касается конкуренции, то можно утверждать: создание мощного холдинга практически сводит внешнюю конкуренцию в пределах некоторой территории к нулю, поскольку объединение может привлекать наиболее квалифицированные кадры.

Таким образом, миссия консалтинговой фирмы — оказание информационных услуг. Развитие таких фирм неизбежно приводит к концентрации и, как следствие, к образованию консалтинговых холдингов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Парин В.В.* и др. Проблемы кибернетики. — М.: Знание, 1969.
2. Большой экономический словарь. — М.: Правовая культура, 1994.
3. *Врублевский Б.И.* Основы предпринимательской деятельности. Учебное пособие. — Гомель: ХЦ НТУ "Развитие", 1993.
4. *Морголит Г.* Холдинги как рыночные структуры // Экономика и жизнь, 1992, № 36, стр.14.