



НЕГОСУДАРСТВЕННАЯ АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИНСТИТУТ МИРОВЫХ ЦИВИЛИЗАЦИЙ»

С.А. Попова, Т.В. Сичкарь

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Учебное пособие



УДК 331.1  
ББК 65.29  
П 58

**Рецензенты:**

**И.В. Кондратович** — д.э.н., доцент, директор ООО «ЦТК «Навигатор»

**С.А. Рыбкин** — к.э.н., доцент, доцент кафедры организации перевозок на воздушном транспорте Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технического университета гражданской авиации»

**Попова С.А., Сичкарь Т.В.**

**П 58 Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А. Попова, Т.В. Сичкарь. — М.: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 152 с.**

**ISBN 978-5-6042041-1-5**

В учебном пособии раскрыты теоретические вопросы экономики консалтинга, а также влияние технологических укладов на экономические показатели в консалтинговых организациях. Особое значение придается совместной деятельности зарубежных и российских консалтинговых компаний и особенностям функционирования консалтинговых услуг в России. Изложены методологические основы экономического консалтинга и их влияние на эффективность процесса консультирования и возможность управления качеством консультационных услуг в современных экономических условиях.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) всех форм обучения, изучающих дисциплину «Аудит и консалтинг». Пособие также полезно для слушателей, обучающихся по образовательным программам дополнительного профессионального образования.

**ISBN 978-5-6042041-1-5**

**УДК 331.1  
ББК 65.29**

© Попова С.А., Сичкарь Т.В., 2018

© Институт мировых цивилизаций, 2018

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Общие теоретические вопросы экономики консалтинга ...</b>	<b>7</b>
1.1. Общие определения: от экономики консалтинга до консалтинговой экономики .....	7
1.2. Человек и его экономические доминанты в консалтинговой деятельности.....	15
1.3. Предыстория развития экономики консалтинга за рубежом и в России.....	24
Вопросы для самоконтроля.....	36
<b>2. Влияние технологических укладов на экономические показатели в консалтинговых организациях .....</b>	<b>37</b>
2.1. Теория технологических укладов как методологический фундамент консалтинговой деятельности.....	37
2.2. Справочно-правовые системы: инструменты экономического консалтинга и их возможности .....	50
2.3. Современные механизмы создания и функционирования консалтинговых услуг на примере коучинга, наставничества, тренинга .....	64
Вопросы для самоконтроля.....	71
<b>3. Траектории развития консалтинговых компаний в современных условиях экономики России .....</b>	<b>73</b>
3.1. Особенности функционирования зарубежных компаний на рынке консалтинговых услуг в условиях быстроизменяющейся конъюнктуры .....	73
3.2. Специфика становления консалтинговых услуг: вопросы симбиоза зарубежных и российских консалтинговых компаний.....	83
3.3. Особенности функционирования консалтинговых услуг в России на современном этапе развития .....	102
Вопросы для самоконтроля.....	110

<b>4. Экономическая эффективность современного консалтинга.....</b>	<b>111</b>
4.1. Методологические основы определения эффективности консалтинговой деятельности.....	111
4.2. Эффективность процесса консультирования в современных экономических условиях и проблемы использования зарубежных методик в консалтинговой деятельности.....	121
4.3. Управление качеством консультационных услуг .....	127
Вопросы для самоконтроля.....	132
<b>Тестовые задания .....</b>	<b>134</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>141</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>144</b>

# 1. ОБЩИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ КОНСАЛТИНГА

## 1.1. Общие определения: от экономики консалтинга до консалтинговой экономики

В самом широком смысле консалтинг — это деятельность по консультированию, разъяснению для руководителей и других собственников или управленцев по разным сферам их деятельности — финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной.

«Сущность консалтинга — это желание клиента получить дополнительную выгоду за счет консалтингового проекта. При этом основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства и управляемости предприятия, повышении эффективности его деятельности в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого сотрудника»<sup>1</sup>.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по организации производства и управлению (FEASO) определяет консалтинг как «предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендация соответствующих мер и помощь в их реализации»<sup>2</sup>.

Существует три самых распространенных подхода к определению консалтинга:

- 1) как оказание любой формы помощи, при которой консультант не несет ответственности за выполнение поставленной цели;

---

<sup>1</sup> Гриднева И.А. К вопросу об экономической сущности консалтинга // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — С. 101.

<sup>2</sup> CMCI Unifying Body of Knowledge Topic Definitions, ICMCI International Congress. — Rome, 1993.

- 2) как особая профессиональная служба, которая работает по контракту и осуществляет не только рекомендации и выявление проблем по их разрешению, но и способствует их выполнению;
- 3) как профессиональная услуга для бизнеса (включая оценку, бухгалтерские, аудит, риэлтерские услуги и др.).

В современном обществе консалтингу присущи следующие черты.

1. **Знаниеежкость.** «Важность индивидуальных знаний, умений, навыков, явных и неявных знаний обусловлена сутью консалтинга как специфического вида деятельности, в котором осуществляется трансформация полученной консультантом информации и знаний о компании, ее микро- и макросреде с помощью много-сторонних знаний консультанта в определенные решения.

2. **Междисциплинарный характер.** Для любой сферы управленческого консалтинга важны знания экономики, управления, психологии, физиогномики, психологии продаж, ведения переговоров. Особенность консалтинга состоит в том, чтобы понять не только управленческий характер проблемы, но и психологические особенности руководства, коллектива, в котором предстоит произвести изменения.

3. **Инновационность.** Консалтинг — инструмент инновационных процессов — предоставление советов и рекомендаций и их сопровождение, которое вносит изменения в консультируемый объект. Консультант (эксперт по эффективности) должен владеть знаниями освоения своих рекомендаций, владеть методиками консультирования и диагностики, так как от его рекомендаций и решений зависит будущая деятельность организации. Инновационные решения требуются для многих ситуаций бизнеса. В то же время роль инновационных решений в перспективе будет возрастать, поскольку растут товарная конкуренция и конкуренция в мире интеллектуального предпринимательства. Соответственно кон-

салтинг тоже должен быть инновационным и требовать таких же качеств от специалистов-консультантов»<sup>3</sup>.

- 4. Предпринимательская деятельность.** «Предпринимательская деятельность характеризуется наличием рисков: риски возможного непонимания клиента, риск нежелания осуществлять изменения, риск психологического сопротивления. Кроме того, в консалтинге необходимо видеть возможности клиента в каждой рассматриваемой ситуации, что является чертой предпринимательской способности. Поэтому консультантами часто или даже, как правило, становятся люди с предпринимательской жилкой»<sup>4</sup>.

*«Консультант — специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков.*

*Клиент — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг»<sup>5</sup>.*

*Экономика консалтинга — система сбора, обработки и анализа информации, которая содействует решению управленческих и экономических проблем.*

*Экономический консалтинг — предоставление клиентам нескольких услуг, которые помогают найти совершенно новые (ранее не применявшиеся) источники денежных вложений.*

*Консалтинг экономики — это исследование рынков сбыта на основе определения экономической ситуации в стране на данный момент и анализа работы компаний-конкурентов.*

*Консалтинговая экономика — это вид экономической деятельности в постиндустриальной экономике. Материальной*

<sup>3</sup> Колужнова Н.Я., Мрочковский М.С. Роль консалтинга в современной экономике // Вестник ИрГТУ. — 2013. — № 7(78). — С. 166.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

основой его является превращение знаний в самостоятельный экономический ресурс и ключевой объект собственности, что служит основой для развития рынка интеллектуальных услуг.

### **Экономическая сущность консалтинга**

**Консалтинг как услуга.** «Консалтинговая услуга — это один из видов деловой услуги, т.к. он обладает такими свойствами услуги как:

- неосязаемость: услуги невозможно потрогать, взять в руки, услышать, увидеть или попробовать на вкус до момента приобретения;
- неотделимость, неразрывность производства и потребления услуги: услуги предоставляются и потребляются одновременно, т.е. могут быть оказаны только при поступлении заказа;
- непостоянство качества, изменчивость: качество услуг может существенно изменяться в зависимости от того, когда, кем и при каких условиях они были предоставлены;
- недолговечность, неспособность услуг к хранению: услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи или использования;
- отсутствие владения: потребитель услуги, как правило, пользуется ей на протяжении ограниченного количества времени;
- взаимозаменяемость услуг товарами, имеющими материальную форму: способность товаров заменять те услуги, которые удовлетворяют одинаковые или аналогичные потребности.

**Консалтинг как инвестиция.** Инвестиции — это дополнительные вложения к уже имеющимся средствам, т.е. это вложение, направленное на расширение бизнеса или создание условий для повышения эффективности его функционирования.

Исходя из определения инвестиций, получается, что консалтинг — это вложение в проект, который впоследствии при-



несет определенную выгоду компании. Затраты на консалтинг — это своего рода инвестиции»<sup>6</sup>.

*Консалтинговые проекты* разделяются на:

- прибыльные (по окончании проекта клиента ждет увеличение прибыли);
- убыточные;
- проекты, выгоду от которых невозможно количественно измерить.

«Консалтинговые проекты также обладают свойствами инвестиционного проекта:

- осуществление вложений лицами (инвесторами), которые имеют собственные цели, не всегда совпадающие с общеэкономической выгодой;
- потенциальная способность инвестиций приносить доход;
- определенный срок вложения средств (всегда индивидуальный);
- целенаправленный характер вложения капитала в объекты и инструменты инвестирования;
- использование разных инвестиционных ресурсов, характеризующихся спросом, предложением и ценой, в процессе осуществления инвестиций;
- наличие риска вложения капитала»<sup>7</sup>.

### **Виды консалтинга**

На рис. 1.1 представлены виды консалтинговых услуг.

Выделяют восемь ключевых направлений, в которых требуется поддержка квалифицированных консультантов. К таким направлениям относятся общее управление, специальные услуги, информационные технологии, администрирование, производство, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, маркетинг.

<sup>6</sup> Грднева И.А. К вопросу об экономической сущности консалтинга // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2(224). — С. 103.

<sup>7</sup> Там же. — с. 104

## **Классификация консалтинга по следующим признакам**

1. «По предмету консультирования: продуктивное — для определенного продукта, результата; процессное — для определенного вида деятельности, процесса.
2. По масштабу задач и времени: стратегическое, тактическое и оперативное.
3. По видам услуг: традиционные (бухгалтерское, юридическое, административное, управленческое, финансовое консультирование и т.д., а к инновационным видам — бизнес-сопровождение, интернет-сопровождение, IT-сопровождение, информационное сопровождение и др.) и инновационные.
4. По численности консультантов: единоличное и групповое (командное) консультирование.
5. По виду клиента: индивидуальное, групповое, организационное.
6. По масштабу клиента: крупные, средние, малые организации.
7. По отношению консультанта к организации: внешнее и внутреннее консультирование.
8. По применяемым методам: экспертное, процессное, обучающее, проектное.
9. По основным целям: антикризисное, стабилизирующее, развивающее.
10. По виду отраслевой принадлежности клиента: авиостроение, автостроение, строительство и проч.
11. По территории и масштабу предоставления консалтинговых услуг: город, область, страна, международный уровень.
12. По степени радикальности: радикальное (революционное, жесткое), улучшающее (эволюционное, мягкое, «косметическое»).
13. По количеству объектов: однообъектное консультирование (на одном объекте), полиобъектное (на множестве объектов).



Рис. 1.1. Виды консалтинга

#### 14. По целям: одноцелевое и многоцелевое»<sup>8</sup>.

Использование консалтинга имеет ряд преимуществ, которые подтверждают перспективность развития данного направления:

- рост финансовых показателей компании-клиента;
- выбор выигрышной стратегии деятельности компании-клиента;
- повышение уровня потребительского спроса на товары/услуги компании-клиента;
- эффективная работа управленческих структур компании-клиента;
- независимый взгляд со стороны, позволяющий провести более объективную и честную диагностику текущего положения дел компании-клиента;
- снижение риска использования компанией-клиентом устаревших данных за счет индивидуального подхода со стороны консультанта и получения от него достоверной и актуальной информации.

Многие предприятия на сегодняшний день не создают консультативной службы в своем штате, а обращаются в различные консалтинговые фирмы по различным вопросам, связанным с экономическими и технологическими рисками и другими кризисными процессами развития своего бизнеса.

Основные цели обращения клиентов в консалтинговые фирмы:

- новая потребность фирм-клиентов в свежих идеях, зарубежном опыте и уникальных знаниях, которые позволят им конкурировать на рынке;
- выход из сложившейся кризисной ситуации и, соответственно, повышение жизненного цикла своей компании;
- отсутствие высококвалифицированных специалистов в данной конкретной области;

---

<sup>8</sup> *Благирева Е.Н., Блинов А.О.* Повышение конкурентоспособности предприятий региона: теоретические и практические аспекты: Монография. — М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2014. — С. 42.

- помощь в завершении и разработке новых бизнес-проектов компаний-клиентов;
- выявление и завоевание новых долей рынка.

## 1.2. Человек и его экономические доминанты в консалтинговой деятельности

«Консалтинговая деятельность содержит большую энергетическую составляющую, требует значительных трудовых усилий и, соответственно, здоровья и способностей к напряженному, нерегламентированному, связанному с частыми разъездами труду консультанта. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций»<sup>9</sup>.

- Руководство предприятия привлекает консультантов для:
- получения объективной оценки состояния деятельности предприятия;
  - «возможности решить проблему нестандартными способами за счет использования знаний и опыта профессионала;
  - привлечения вспомогательных интеллектуальных и информационных ресурсов»<sup>10</sup>.

«Впервые сформулирован перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта, в 1957 г. Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ). Обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром (Международная организация труда):

- 1) интеллектуальные способности:

<sup>9</sup> *Благирева Е.Н., Блинов А.О.* Повышение конкурентоспособности предприятий региона: теоретические и практические аспекты: Монография. — М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2014. — С. 42.

<sup>10</sup> *Блинов А.О., Дресвянников В.А.* Управленческое консультирование: Учебник для магистров. — М.: Дашков и К°, 2013. — С. 56.

- способность усваивать материал быстро и легко;
  - способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;
  - здравые суждения;
  - индуктивный и дедуктивный логический ход мысли;
  - способность к синтезу и обобщению;
  - творческое воображение, оригинальное мышление;
- 2) способность понимать людей и работать с ними:
- уважение к мнению других людей, терпимость;
  - способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;
  - легкость в налаживании человеческих контактов;
  - способность завоевывать доверие и уважение;
  - вежливость и хорошие манеры;
  - способность выслушивать собеседника;
  - умение вести устное и письменное общение;
  - способность учить и обучать людей;
  - способность убедить и создать мотивы для действий;
- 3) интеллектуальная и эмоциональная зрелость:
- стабильность в поведении и действиях;
  - независимость в выводах;
  - способность противостоять давлению извне и справляться с фрустрацией и неуверенностью;
  - способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере;
  - самоконтроль во всех ситуациях;
  - гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;
- 4) личная напористость и инициатива:
- нужная степень самоуверенности;
  - здоровое честолюбие;
  - дух предпринимательства;
  - мужество, инициатива и самообладание в действии;
- 5) этика и честность:
- искреннее желание помочь другим;
  - исключительная честность;
  - способность осознать границы собственной компетентности;

- способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач;
- 6) физическое и умственное здоровье:
  - способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления»<sup>11</sup>.

Различают внешних и внутренних консультантов.

«Внешний консультант — это специалист в какой-либо сфере, который обладает достойными знаниями и подготовкой в управленческом консультировании и не состоит в штате организации-клиента.

При внешнем консультировании организация приглашает консультантов со стороны на договорной основе, это могут быть: консалтинговая многопрофильная фирма, специализированные службы, фирмы технических услуг, индивидуальные консультанты, профессора-консультанты или выездные внутренние консалтинговые службы. Внешний консультант также ищет предприятия или их руководителей, в услугах которого те нуждаются»<sup>12</sup>.

«К внешним консультантам относятся следующие организации:

- 1) крупные многофункциональные консультационные фирмы (численность консультантов составляет 500–1000 человек);
- 2) службы, выполняющие консультации для руководителей крупных организаций. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их независимое положение, особый статус дают преимущества в формировании имиджа, в получении заказов и в уровне цен, но требуют высокого качества консалтинговых услуг;
- 3) мелкие и средние консультантские фирмы, штат которых составляет 50–100 консультантов;

<sup>11</sup> Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: Учебник для магистров. — М.: Дашков и К°, 2013. — С. 67.

<sup>12</sup> Белоножка Е.С. Внешний и внутренний консалтинг: преимущества и недостатки // Вестник современных исследований. — 2017. — № 11-1 (14). — С. 284.