

## Управленческий консалтинг в Казахстане

Г.Д. Бегимбетова

ФГБУ ВО Уральский государственный  
экономический университет  
Екатеринбург, Россия

Консалтинговые услуги в Республике Казахстан – это сравнительно новое направление в экономике, которое начало формироваться после перехода на рыночные отношения. В недалеком прошлом профессии консультанта просто не существовало. В советской экономике существовало понятие централизованное планирование и управленческим консультантам не было места. С переходом на рыночные отношения ситуация резко изменилась. Руководители, привыкшие работать в рамках планирования, вдруг оказались в новой для них экономической среде, столкнулись с новыми проблемами, что заставило их сразу обратиться за помощью к профессиональному консалтингу.

Консалтинг – это такой вид деятельности, в ходе которой квалифицированный специалист дает достоверные, беспристрастные и научно-обоснованные рекомендации, исходя из исследования и анализа организации клиента. Консалтинг направлен на решение проблем и использование потенциала организации, что способствует ее эффективному управлению<sup>1</sup>.

Консалтинг играет важную роль в распространении передового опыта в бизнес среде и внедряет научный подход в практическую деятельность общества. Консультант не занимается фундаментальными исследованиями и общеобразовательной деятельностью, но обеспечивает передачу научно описанных и нормативно установленных, профессиональных стандартов деятельности до практического сознания общества.

В мире существует бесконечное множество критериев и систем классификации консалтинга, поэтому мы считаем наиболее практичным и правильным выделить и объединить критерии метода и направленности консалтинга<sup>2</sup>.

Чтобы подчеркнуть вышеупомянутую связь научного подхода с практической деятельностью общества, можно разделить профессиональные услуги и консалтинг по методам их проведения на 3 уровня: экспертный, процессный и образовательный.

**Экспертный уровень** делится, в основном, на специфические отрасли знания. Он имеет непостоянный характер и ограничивается

---

<sup>1</sup> Сорокач О.В. Консалтинговые услуги: учеб. для вузов.-Астана: ПарасатАлем, 2005. – с.32

<sup>2</sup> Сорокач О.В. Консалтинговые услуги: учеб. для вузов.-Астана: ПарасатАлем, 2005. – с.54

информированием клиента о проблеме, без организационной помощи по использованию или внедрению этой информации на деле.

**Процессный уровень** подразумевает организационную поддержку в налаживании или преобразовании процессов клиента с целью использования или внедрения информации, полученной от консультанта.

**Образовательный, или «тренерский», уровень** (или – коучинг), ставит своей целью не только технически внедрить новое знание в практику клиента, но и обучить ключевых сотрудников клиента практически пользоваться нововведениями, то есть образовать единую команду, нацеленную на такую степень развития клиента, которая делает его независимым от «тренера-консультанта».

Эти три методических уровня условны, так как в каждом конкретном случае они переплетаются друг с другом. Кроме того, данная классификация не включает аутсорсинговый уровень оказания профессиональных услуг по исполнению отдельных функций клиента и конечный, управленческий уровень оказания услуг управления по срочному разрешению проблем развития организаций в целом.

Классификация по направленности подразумевает разделение профессиональных услуг на такие большие группы, как: аудиторские услуги, инвестиционные услуги, юридические услуги, психологическое консультирование и управленческий консалтинг.

Управленческий консалтинг — это деятельность, направленная на улучшение форм управления и ведения бизнеса. Существует множество определений, вот некоторые из них.

«..любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении» (Фриц Стил).

«Вы выступаете в роли консультанта всякий раз, когда предпринимаете попытку изменить или улучшить ситуацию, но прямой контроль над осуществлением действий по ее изменению или улучшению вам не принадлежит... Большинство сотрудников организации в действительности являются консультантами, даже если официально они так не называются"» (Питер Блок)<sup>3</sup>.

В процессе управленческого консалтинга может решаться самый широкий круг задач. По типам решаемых задач управленческий консалтинг может быть (условно) разделен на:

- **стратегический консалтинг** - это полный анализ рынка сырья и готовой продукции, динамики производства и потребления, анализ конкурентов, рассмотрение эволюции технологий, расчет логистики и построение эффективной бизнес-модели;

---

<sup>3</sup> What is consulting? [Electronic resource] // Institute of Consulting. 2013. [URL]: [http://www.icon consulting.org.uk/membership/what\\_consulting](http://www.icon consulting.org.uk/membership/what_consulting)

- **маркетинговый консалтинг** – это разработка программы маркетинга компании, построение эффективной маркетинговой стратегии, построение системы маркетинга;

- **организационный консалтинг** – это создание эффективной системы управления (построение системы бизнес-процессов, распределение функций, полномочий, ответственности, материальных стимулов, внедрение системы прогнозирования, планирования и анализа деятельности, построение оптимальной структурно-функциональной схемы);

- **финансово-экономический консалтинг** – это анализ финансово-хозяйственной деятельности на предмет экономической обоснованности и эффективности, анализ экономической эффективности, как всего бизнеса, так и отдельных направлений, процессов, товаров и услуг, инвестиционной деятельности бизнеса.

- **кадровый консалтинг** - это создание и развитие корпоративной культуры (система нематериальных стимулов, привнесение смысла в коллективную деятельность сотрудников компании)<sup>4</sup>.

Зародившись в начале XX века, мировая консалтинговая индустрия стала формироваться как индустрия в 30х годах, пережив свой «золотой век» и бурный рост в 70-90х годах прошлого столетия. Период 2004-2008 был временем роста. Однако, мировой кризис сказался и в этой сфере услуг. Для консалтинга это было время поиска путей стабилизации бизнеса, возможностей роста при сильном давлении со стороны клиентов по сокращению издержек на консалтинг.

Для России и Казахстана период 90х годов был временем зарождения профессионального консалтинга, до 2008 года был период относительно интенсивного роста, приращения опыта. После мирового кризиса рынок консалтинговых услуг замер. Сейчас наблюдается заметное оживление на этом рынке.

Для западного консалтинга характерна четкая сегментация компаний, и более узкая специализация. На нашем рынке еще нет четкого понимания, что, из себя представляют игроки. Часто компании и отдельные консультанты имеют широкую специализацию. В наших условиях для клиентов это скорее хорошо, чем плохо. На западе уже достаточно широко распространен «социальный» консалтинг, так же там набирает популярность «экологический» консалтинг. Несмотря на все различия, для всех консалтинговых рынков характерны цикличность, сильная зависимость от экономической ситуации.

В такой непростой обстановке клиенты часто задаются вопросом, какими качествами должны обладать консультанты. Прежде всего, их деятельность должна придерживаться честности, объективности, конфиденциальности и профессиональной компетентности. Честность необходима для выполнения работы добросовестно и с нужной

---

<sup>4</sup> What is consulting? [Electronic resource] // Institute of Consulting. 2013. [URL]: [http://www.iconsulting.org.uk/membership/what\\_consulting](http://www.iconsulting.org.uk/membership/what_consulting)

ответственностью. Объективный подход – это необходимое условие для проведения консалтинга, особенно в процессе сбора, оценки и передачи информации о клиенте. Мнение консультантов не должно подвергаться влиянию собственных интересов и интересов других лиц. В процессе консалтинга необходимо придерживаться требований по конфиденциальности, неразглашению информации о клиенте третьим лицам. Профессиональная компетентность формируется из знаний, умений и навыков и опыта консультанта, которые используются при оказании услуг. Исходя из выказанного, разработаны требования к консультантам.

Требования к консультантам подразделяются на:

- 1) требования к консультанту;
- 2) требования к рекомендациям консультанта;

Требования к консультанту могут содержать следующие критерии:

- 1) требования к консультанту в соответствии со спецификой актива и (или) составом работ;
- 2) требования к опыту работы и деятельности консультанта;
- 3) требования к наличию соответствующих лицензий, сертификатов или рекомендательных писем;
- 4) требования к сотрудникам консультанта.

К рекомендациям консультанта могут предъявляться следующие требования о наличии:

- 1) анализа деятельности актива, комплексной экспертизы (Due Diligence) (в том числе технической экспертизы, юридической экспертизы, финансовой экспертизы и т.д.);
- 2) анализа состояния рынка и потенциала заключения сделки в соответствии с деятельностью реализуемого актива;
- 3) рекомендаций по условиям продажи;
- 4) стоимостного анализа реализуемого актива;
- 5) рекомендаций по способу реализации (с обоснованиями);
- 6) круга потенциальных покупателей (если применимо);
- 7) дорожной карты по реализации актива, с указанием предполагаемой даты и условий реализации

На сегодняшний день наиболее популярными видами консалтинга в Казахстане являются: маркетинговый консалтинг, финансовый, оценочная деятельность, стратегический консалтинг, IT-консалтинг, юридический, производственный консалтинг, управление персоналом. Крупными потребителями консалтинга являются государственные учреждения и национальные компании по вопросам разработки ТЭО, проектно-сметной документации посредством государственных закупок.

Сегодня на рынке работают представительства и филиалы международных фирм, в т.ч. и BIG4, российские фирмы. Крупные компании приглашают консультантов из международных консалтинговых фирм или из

России. Стоимость услуг рассматривается индивидуально под каждый проект<sup>5</sup>.

В период экономических преобразований востребованность в консалтинговых услугах увеличивается, однако для малого и среднего бизнеса Казахстана эти услуги не из дешевых. Недостаток консалтинговых компаний в Казахстане делает доступ компаний к таким услугам невозможным. Развитие консалтинговой деятельности в Казахстане - это требование времени, которое определяет соответствие отечественной экономики в разрезе мировой экономической системы.

Чтобы достичь свои стратегические цели, компании необходим четкий механизм управления, который способен эффективно поддерживать выбранный курс развития. Молодые зарубежные компании активно используют профессиональный опыт по управленческому консалтингу и привлекают их к разработке новых или модернизации существующих механизмов управления: методологии финансового учета и планирования, оптимизации организационной структуры и бизнес-процессов компании, к разработке стратегии развития корпоративных информационных технологий и т.д. Тем не менее, казахстанский консалтинг как сфера профессиональных услуг недостаточно развит из-за проблем, связанных со спецификой казахстанского рынка и менталитета его участников. Вот некоторые из них:

1. низкий спрос на управленческий консалтинг. Проблема вызвана, с одной стороны, тем, что необходимость в развитии компании в условиях роста деловой активности, как правило, не рассматривается в виде проблемы, а с другой стороны – тем, что она учитывается как необходимость в реорганизации и автоматизации бизнес-процессов на научной основе. Бизнес сообщество в Казахстане пока не настолько развито, чтобы управленческий консалтинг был также востребован, как функциональные профессиональные услуги<sup>6</sup>.

2. полное отсутствие понимания применения научного подхода на практике. Теория никому не нужна, всем нужны конкретные рекомендации. Консультантам приходится подстраиваться под клиентов, потому они стараются объяснить клиенту все до мельчайших подробностей и теряют время. В конечном итоге такой подход приводит к разрушению организации, так как она остается на своем прежнем месте. В свою очередь, у клиента появляется такое ощущение, что он и так все это знал, а консультант только задал вопросы и выложил это в виде отчета.

3. сложившийся стереотип восприятия консультанта как неудачника в бизнесе. Между тем за презрением к консультантам скрывается интеллектуальная неспособность клиента вникнуть в суть проблем, страх действительных изменений и, в конечном итоге, бытовая боязнь публичного

---

<sup>5</sup> Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises // Journal of International Business Studies. 2004. #35, p. 5

<sup>6</sup> Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises // Journal of International Business Studies. 2004. #35, p. 11

признания ошибок. Поэтому задача консультанта состоит в том, чтобы заранее объяснить клиенту свою связь между наукой и бизнесом. Консультанту надо показать, что его профессионализм состоит не в том, чтобы делать бизнес вместо клиента, а в том, чтобы клиент сам разрешил свою проблему в свете полученных от консультанта научных идей. Именно научный подход, а не собственный опыт, ставит консультанта в более выгодное положение перед клиентами и помогает ему правильно проводить научный анализ и распространять передовой опыт. В этом и состоит отдача от деятельности консультанта, и собственный практический опыт ему нужен именно в ней, а не в самом бизнесе клиента.

4. отсутствие практического опыта у консультантов в научном анализе и разрешении проблем клиента на основе накопленной информации в подобных проблемах. В Казахстане управленческий консалтинг как институт социальной инфраструктуры отсутствует. В лучшем случае мы имеем дело с аудиторскими, инвестиционными или юридическими услугами, и то в исполнении, как правило, международных брэндов.

Однако, есть две причины, по которым можно считать управленческий консалтинг в Казахстане перспективным. Глобальный рост информации и развитие этого тренда должны адекватно восприниматься организациями как достойный вызов и неизбежный стресс, с одной стороны. А с другой стороны, вследствие стремительного роста бизнеса многие компании Казахстана значительно увеличились в размерах и масштабах, их деятельность соответственно усложнилась, если они не хотят сокращаться, они будут нуждаться в реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов. Цена услуг международных брэндов в данном вопросе явно выше их функционального консалтинга, и у казахстанских консалтинговых компаний по управлению есть все шансы поработать на созидание местных брэндов, в условиях дефицита ликвидности у их потенциальных клиентов.

Следует отметить, что рост конкуренции на национальных и мировых рынках диктует постоянное и взвешенное обновление организационных структур, бизнес-процессов, систем и методов управления. При этом очень велик риск принятия ошибочного решения ничего не менять. Последствия несвоевременного принятия необходимых преобразований ущербны, а нередко – фатальны для развития организации в условиях постоянных изменений, конфликтов и самоопределения. Не просто активы, права и брэнды, а именно организации как социальные группы генерируют финансовые потоки. Старые административные подходы уже не работают, что выразилось в повсеместно признаваемом на западе «кризисе менеджмента». В новых информационных условиях бизнеса и политики жизненно необходимы профессиональные консультанты по управлению, специально изучающие опыт лучших компаний и владеющие не просто современными средствами и приемами организационного проектирования, но и методологией генерирования новых, креативных ценностей в принятии управленческих решений.

Управленческий консалтинг в Казахстане имеет устойчивую тенденцию роста, поскольку правильная мысль о важности принятия правильных управленческих решений в работе любой компании приобретает все более существенное значение в рамках повышения эффективности деятельности.

Логичнее всего ожидать повышения заинтересованности бизнеса Казахстана в стратегическом консалтинге — этого требует функционирование предприятий в условиях полной неопределенности. Не всегда в компании есть профессиональные кадры, которые могут прогнозировать различные показатели, влияющие на деятельность компании, поэтому в такой ситуации для принятия корректных управленческих решений необходима помощь профессионалов.

Развитие консалтинговой деятельности в Казахстане – это необходимая и своевременная мера, которая помогает компаниям принимать взвешенные правильные решения в процессе своего жизненного цикла и определяет уровень соответствия отечественной экономики в разрезе мировой экономической системы.

### **Список использованной литературы**

1. Сорокач О.В. Консалтинговые услуги: учеб. для вузов. - Астана: ПарасатАлем, 2005. - 113с.
2. What is consulting? [Electronic resource] // Institute of Consulting. 2013. [URL]: [http://www.iconsulting.org.uk/membership/what\\_consulting](http://www.iconsulting.org.uk/membership/what_consulting).
3. Farkas F., Gross A. C., Milovecz A. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. 2011. URL: [http://kgk.uniobuda.hu/sites/default/files/10%20Farkasne\\_Gross\\_Milovetz.pdf](http://kgk.uniobuda.hu/sites/default/files/10%20Farkasne_Gross_Milovetz.pdf).
4. O'Mahoney J., Markham C. Management Consultancy. Second Edition. Oxford: Oxford University Press, 2013.
5. Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises // Journal of International Business Studies. 2004. #35, P. 3–18.
6. АО «Самрук-Казына» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.sk.kz/aboutus/aboutcompany>