

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ГУЛИСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА “ЭКОНОМИКА”

**Выпускная квалификационная работа Мажидова Шерзода для
получения степени бакалавра по направлению 5230100 – экономика на
тему «ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ
В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ» (на примере национальной
экономики)**

**Научный руководитель:
зам. директор Мирзаабадского
проф. тех. колледжа Шониёзова М**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОНСАЛТИНГА В ЭКОНОМИКЕ	7
1.1. История возникновения консалтинга.....	7
1.2. Сущность и функции консалтинга в экономике.....	13
1.3. Характеристика рынка консалтинговых услуг.....	19
ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ	28
2.1. Классификация консалтинговых услуг	28
2.2. Маркетинг консалтинговых услуг.....	34
2.3. Ценообразование на консалтинговые услуги.....	40
ГЛАВА III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ	
3.1. Становление и развитие консалтинговых услуг в Узбекистане.....	49
3.2. Перспективы развития консалтинговых услуг в регионе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	67
ПРИЛОЖЕНИЕ	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для обеспечения высоких устойчивых темпов роста, макроэкономической сбалансированности, модернизации и диверсификации экономики необходимо достичь устойчивого развития сферы услуг. В республике приняты дополнительные меры по ускоренному развитию сферы услуг и сервиса в 2013 – 2016 годах. В прошлом году создано свыше 13 тысяч предприятий по оказанию услуг, в том числе торгово-бытовых комплексов, филиалов мини – банков, страховых компаний и других. По итогам 2013 года объем оказанных услуг возрос на 13,5 процента, а их доля в структуре ВВП составила 53 процента против 37 процентов в 2000 году.¹

Дальнейшее развитие в Узбекистане предприятий с различными формами собственности, развитие сети малых предприятий и частных предпринимателей заставляет руководителей организаций переходить от старых методов хозяйствования к новым. Рыночные условия диктуют свои подходы к производству, управлению, сбыту, финансово-хозяйственной деятельности и т.д.

Существенным элементом всей системы управления народным хозяйством и его отраслями становится консалтинг, обеспечивающий быструю адаптацию субъектов хозяйствования в условиях функционирования и развития экономики страны в условиях рынка. Являясь составной частью управленческой инфраструктуры, консалтинг нацелен на помощь субъектам хозяйствования в решении комплекса экономико-управленческих проблем, прежде всего проблем совершенствования

¹ 2014 год станет годом развития страны с высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ. Доклад Президента РУ И.Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год. Народное слова от 18 января 2014 года, № 13 (5913)

производства и управления, способен ускорить внедрение научных идей и передового опыта в практику управления.

Однако, несмотря на бесспорную значимость консалтинга, его развитие в Узбекистане не в полной мере отвечает требованиям отечественной экономики. Одна из причин этого - малочисленность отечественных консультантов, отсутствие эффективной системы их подготовки, что, в свою очередь, влияет на качество самих консультационных услуг. Именно поэтому возникает необходимость в исследовании кадрового потенциала и в расширенном воспроизводстве таких нужных для Узбекистана кадров, как консультанты по экономике и управлению. К тому же многие руководители недостаточно четко представляют себе значение консалтинга для развития отечественной экономики, что, безусловно, влияет на темпы его развития.

Таким образом, необходимость четкого представления о значимости консалтинга для Узбекистана, незавершенность разработки экономических основ его функционирования в национальной экономике требует дальнейшего исследования сущности, целей, задач и, что немаловажно, роли в рыночной экономике и перспектив развития. Всем этим и обусловлен выбор темы диссертационной работы, представляющейся в силу изложенных выше обстоятельств весьма актуальной.

Целью исследования является раскрытие сущности формирования рынка консалтинговых услуг, предпосылки возникновения и условия его развития, а также предложение основных путей совершенствования консалтинговой деятельности в Узбекистане. Особое место здесь занимает совершенствование воспроизводства кадров консультантов, основным направлением которого является разработка оптимальной модели специалиста в области консультирования и программы его подготовки.

В соответствии намеченной целью поставлены следующие задачи:

- раскрыть историю возникновения;
- сущность и задачи консалтинга;

- дать характеристику рынка консалтинговых услуг;
- проанализировать и оценить состояние консалтинговых услуг;
- раскрыть современное состояние и перспективы развития консалтинговых услуг.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются процессы формирования, функционирования и развития консалтинга, а также совокупность отношений «менеджмент-консалтинг». Объектом исследования является непосредственно консалтинг, рассматриваемый как составной элемент системы управления предприятиями и организациями, деятельность консультантов по экономике и управлению и процесс их воспроизводства.

Теоретической и методологической основой работы является диалектический метод и особенности его применения в экономических исследованиях, соответствующие разделы экономической теории, труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам консалтинговой деятельности, законодательные акты и другие официальные материалы. Также использованы материалы научных, научно-практических конференций, результаты интервьюирования специалистов по вопросам консультирования; статистический материал.

Научная новизна исследования состоит, что уточнено определение консалтинга, более полно раскрывающее его сущность, показана роль консалтинга с позиции выполнения им определенных функций и задач в сфере экономики.

Степень изученности исследования. Потребность практики, усиление экономико-управленческих проблем требовало новых исследований в этой области. Наиболее существенные вопросы развития российского консалтинга изучались такими авторами, как А.Г.Аганбегян, Д.М.Гвишиани, О.К.Елмашев, А.Е.Лузин, И.С.Ладенко, А.И.Пригожий, А.П.Посадский, И.И.Прокопенко, С.В.Хайниш, В.Д.Речин и т.д.

На Западе консультированию в области экономики и управления уделяется серьезное внимание, что и отражается в работах таких зарубежных авторов, как Якокка Л., Киви Э., Джори Х., Хейкаль П. и т.д.

Теоретическая и практическая значимость. Данная работа призвана привлечь внимание к проблемам национального консалтинга, значимости и роли его в стабилизации отечественной экономики. Теоретические выводы работы могут быть использованы государственными органами при совершенствовании законодательной базы отечественного консалтинга. Результаты исследования в отношении организационно-экономических форм будут способствовать ускорению процесса формирования консалтинговых фирм и обеспечивать улучшение организации и взаимодействия участников консультационного процесса.

Объем и структура работы определены целью и задачами исследования. Научная работа изложена на страницах, состоит из введения, трех глав, содержащих восьми параграфов, заключения, приложения, содержит таблицы, рисунки и диаграммы.

ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОНСАЛТИНГА В ЭКОНОМИКЕ

1.1. История возникновения консалтинга

В самом широком смысле слова консультирование как форма дачи независимых советов в обыденной практике существует столько же, сколько существует человечество. Однако как вид деятельности оно зародилось сравнительно недавно.

Другие виды профессиональных услуг бизнесу возникли раньше, чем консультирование. Исторически первым видом внешних профессиональных услуг были юридические: без услуг адвокатских и нотариальных контор предприниматели не обходятся уже несколько сот лет. Позднее, в конце XIX века по мере усложнения экономики и соответствующего развития экономических наук начала формироваться новая область профессиональных услуг – консультирование по экономике и управлению, т.е. менеджмент-консалтинг в собственном смысле слова. Одним из первых профессиональных консультантов в этой области стал основатель теории научного управления предприятиями Фредерик Тейлор (автор известного системы тейлоризма). Первая фирма по менеджмент – консалтингу – «Служба исследований бизнеса» была образована в 1941 году в Чикаго. В 20 –30-х гг. такие формы распространились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии), в 40–50 гг. – и в других регионах мира (Азия, Африка, Латинская Америка).

Консалтинговый «бум» 50–60-е гг., названный «золотым веком» консалтинга и связанный с ускоренным послевоенным развитием экономики, привел к усилению его значения как элемента рыночной инфраструктуры. В 70-80-е гг. рост сферы консалтинговых услуг относительно стабилизировался и сохранял устойчивые темпы, несмотря на кризисные периоды мировой

экономики. Консалтинговые услуги дифференцировались, и их перечень возрос более чем 100 видов согласно с классификации ФЕАКО.

По официальным данным, в настоящее время консультирование по экономике и управлению в большинстве развитых странах мира выступает как отдельный сектор услуг. В США его оборот составляет 14 млрд. дол, в Европе - 8 млрд., в Японии – 2,5 млрд. дол., а в остальных странах мира в целом он оценивается в 2 млрд. дол. Следует иметь в виду, что вышеприведенные данные показывают «чистый» оборот менеджмент-консалтинга; при учете других профессиональных услуг (аудит, юридическое обслуживание, тренинг, инжиниринг, инвестиционные, информационные и рекламные услуги) суммарный оборот возрастает в несколько раз ².

Существует интересная закономерность в распределении объема консалтинговых услуг в мире. При равном размере экономического потенциала региона объем консалтинговых услуг выше там и тогда, где и когда экономика является менее централизованно управляемой, менее огосударственной. Такая корреляция объясняется тем, что консалтинг представляет собой своеобразную форму регулирования экономических процессов, альтернативную централизованной. Консалтинг, являясь методом внедрения научных знаний в экономику, выполняет те функции ее рационализации, которые в менее либеральных системах берет на себя централизованное управление.

Большинство крупнейших консалтинговых фирм мира по своему происхождению являются американскими, но каждая из них обычно имеет филиалы в нескольких десятках стран, от 50 до 100% персонала которых составляют местные консультанты. Деятельность филиалов регулируется законами страны их местонахождения.

В приложение приведена информация о 30 крупнейших консультационных фирмах мира. (Приложение - 1).

² В США, например, 2012 году годовой оборот всей сферы профессиональных услуг по экономике и управлению составляет около 50 млрд. дол.

Из 30 перечисленных в таблице 1 фирм 21 - (70%) американского происхождения, 4 – английского, 2 – французского, по одной – немецкого, голландского и канадского.

Пять из них – «Делойтт энд Туш», «Эрнст энд Янг», «КПМГ», «Артур Д. Литтл» и «Прайс Вотерхауз Куперс», имеющие наибольший оборот (более 5 млрд. дол. в год каждая), называют «большой пятеркой». По своему происхождению они являются не менеджмент-консалтинговыми, а аудиторскими. Основным источником дохода для них является аудит, поэтому оборот менеджмент-консалтинговых услуг в этих фирмах не больше, чем у «чисто» консалтинговых фирм, приведенных в таблице 1.

На перечисленные крупнейшие консалтинговые фирмы приходится около 50 процентов мирового оборота консалтинговых услуг.

В документах 4-го всемирного конгресса консультантов (Йокогама, 1996 г.) констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики – индустрией, находящейся в процессе становления³.

В качестве одного из основных признаков превращения консалтинга из индивидуально-профессиональной деятельности (такой, например, как профессиональная деятельность художника или писателя) в индустрию рассматривается тот факт, что большая часть консалтинговых услуг предоставляется не индивидуальными консультантами, а корпорациями (консалтинговыми фирмами). О превращении консультирования в индустрию консалтинга свидетельствуют все большая технологизация его методологии, развитие стандартизации качества услуг и рост материально-технической оснащенности работы консультантов. В качестве признака недостаточной развитости консалтинговой отрасли рассматривается отсутствие индустриальных методов подготовки самих консультантов. В отличие от обучения, например, инженеров она осуществляется в основном «в процессе работы» или в рамках «внутрифирменного обучения». Наиболее

³ Management Consultants 1996 World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business towards the 21st Century». Yokohama: Zen-Noh-Res, 1996. 165-167/

развитой эта отрасль услуг является в Северной Америке (США и Канада), Западной Европе, Японии, Австралии, Новой Зеландии и Сингапуре. Однако консалтинговые фирмы есть практически во всех регионах мира.

В странах Центральной и Восточной Европы, а также в странах СНГ консалтинг как деятельность независимых фирм, реализующих свои услуги на рыночных началах, возник лишь в конце 1980-х годов.

Согласно проведенному в 1996 г. обследованию мирового рынка консалтинга основными клиентами консультантов являются отрасли промышленности, финансовые учреждения, государственные организации и торговля.

Услугами, пользующимися наибольшим спросом, являются разработка стратегии, бизнес-планов и услуги по реструктуризации.

Сформировалась и определенная **инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг**, которая включает следующие элементы:

1) **внутренние** кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);

2) **систему государственных нормативных актов**, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг.

3) **международные стандарты качества предоставления услуг** - например, уже упоминавшиеся стандарты ISO-9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM);

4) **системы правил найма консультантов**, принятых в правительственных и межправительственных организациях: ЕС, ЕБРР, мировом банке и т.д.

5) система внутренних правил консалтинговых фирм.**6) системы правил отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.**

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются «институты менеджмент - консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существует два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1) Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО). Она была основана в 1960 году в Париже, а в 1991 году ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Западной Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 из стран Западной Европы и 8 из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации – члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов;

2) Ассоциация менеджмент – консалтинговых фирм (АМКФ). Она обоснована в 1929 году и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х годов она де - факто обозначила себя как международную ассоциацию введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой

организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Для достижения этих целей применяется следующие основные элементы саморегулирования и развития профессии: квалификационные требования к членству; кодексы этики консультантов; обмен опытом и обучение (конференция, курсы и семинары для консультантов).

В большинстве ассоциаций и институтов консультантов членство совпадает с сертификацией, т.е. членское удостоверение выступает в качестве документа, подтверждающего соответствие члена определенным стандартам квалификации и профессионального поведения. В некоторых ассоциациях, например, в голландской, применяется специальная процедура сертификации (обычно по стандартам ISO-9001) как для членов, так и для не членов ассоциации. Иногда процедура сертификации осуществляется профессиональными организациями консультантов совместно с правительственными органами по аккредитации.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими по сравнению с другими отраслями мировой экономики темпами. Ежегодный объем продаж консалтинговых услуг должен составить 15 %. С одной стороны, будет развиваться диверсификация типов услуг, а с другой – будет нарастать тенденция к осуществлению комплексных консалтинговых проектов, в ходе которых предоставляются услуги различных типов и направлений. С точки зрения методов, по этому прогнозу, консалтинг XXI века будет интегративным, т.е. объединяющим экспертное, процессное и обучающее консультирование либо в лице одного консультанта, либо в форме консультационной команды.

1.2. Сущность и функции консалтинга в экономике

Во всем мире профессиональная поддержка бизнеса, представляющая собой научно-техническое обслуживание экономических процессов, является необходимым элементом рыночной инфраструктуры. Данная поддержка осуществляется через набор профессиональных услуг. Например, управленческих, юридических, аудиторских, посреднических, патентных, рекламных, бухгалтерских, инжиниринговых и т. д.

Говоря о консалтинговой деятельности, как об одном из важных элементов системы инфраструктурного обеспечения рыночной экономики, необходимо отметить, что это довольно широкая сфера деятельности включающая в себя как консультирование в области экономики и управления (экономическое, юридическое, управленческое, инженерное консультирование), так и прочие консультационные услуги, непосредственно не относящиеся к сфере производства, бизнеса, (консультирование физических лиц по большинству спектру вопросов непроизводственного характера. Однако в современной экономико-управленческой литературе, рассматривающей вопросы экономики, бизнеса, управления, данное понятие практически всегда используется при обозначении менеджмент консалтинга. Это подтверждает и анализ определений консалтинга данный зарубежными и отечественными специалистами в этой области.

В соответствии с определением, данным Европейской федерацией ассоциации консультантов по экономике и управлению (FEACO – ФЕАКО), «менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации».⁴

⁴ FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P. 2.

Термин «менеджмент-консалтинг», зародившийся в англоязычных странах, часто не совсем верно переводят как «управленческое консультирование», что наводит на мысль о консалтинге как чисто управленческой сфере знаний. Более адекватным является перевод «консультирование по экономике и управлению». Дело в том, что термин «менеджмент» означает, прежде всего, управление в сфере экономики, бизнес и предпринимательства. В качестве объекта управления выступают деловые процессы и именно они обуславливают специфику консультирования по менеджменту. В этом контексте даже политический консалтинг может быть отнесен к бизнес дисциплинам, поскольку политическая карьера в странах с рыночной экономикой и демократическими системами также может рассматриваться как сфера предпринимательства.

Ниже приводится классификация консалтинговых услуг, принимаемая в Европейском справочнике-указателе консультантов по управлению, который издается под эгидой ФЕАКО. (Приложение 1)

Данная классификация является предметной, т.е. разбивка консалтинга на виды осуществлена в соответствии с видами менеджмента. Консультанты не реализуют самих функций управления, а дают рекомендации по их выполнению.

Большая часть названий видов услуг, перечисленных в приведенном классификаторе («оценка бизнеса», «определение конкурентоспособности», «диверсификация или становление нового бизнеса», «снижение себестоимости», «неплатежеспособность», «финансовые резервы», «стратегия маркетинга», «схема организации работ на предприятии» и т.д.), непосредственно указывает на то, что объектом консультирования является экономика. Но и такие виды услуг, как «размещение отделов», «гарантии безопасности» или «информационно-поисковые системы», рассматриваются консультантами по менеджменту как составные части экономических процессов.

Консультанты по каждой из восьми перечисленных 3 групп консалтинговых услуг решают следующие задачи.

1. Консультантов по общему управлению приглашают для помощи в решении проблем, связанных с самим существованием вашего предприятия и перспективами Вашего бизнеса. Они оценивают состояния дел в вашей организации в целом и внешнюю для нее среду. Определяют общие цели и прогнозы, помогают в организации филиалов и дочерних фирм, дают рекомендации по изменению форм собственности и состава собственников, приобретению имущества, акций или паев, совершенствованию организационных структур и т.д.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача – оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь 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. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акции и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации кадров и управления кадрами, охрана труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача – содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и

использования такого ключевого для любой организации ресурса, как человеческий фактор.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики. Их главная задача – обеспечение его такого функционирования, что производимые им товары и услуги были куплены потребителем. Они занимаются вопросами 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.

6. Консультанты по организации производства, разбирающихся в экономических, управленческих и инженерных вопросах оказывают 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.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методов оценки деятельности предприятия.

8. Специализированные консалтинговые услуги – это те виды услуги, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо методом, либо по объектом, либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг и т.д.)

Из вышесказанного следует, что консультирование по экономике и управлению имеет своим объектом не экономику как таковую, а методы внедрения экономических знаний в практическую деятельность хозяйственных структур. Специальные экономические знания являются необходимым, но не достаточным условием консалтинга. Консультант должен, прежде всего, владеть специальными знаниями по объекту консультирования (финансы, маркетинг, организация производства и т.д.), но для того чтобы стать профессиональным консультантом, он должен овладеть специфическими методами этой профессии, т.е. методами внедрения своих знаний непосредственно в практику хозяйственных субъектов. Консалтинг представляет собой именно такую непосредственную форму внедрения научных знаний в экономику. В этом состоит его отличие от обучения, в процессе которого знания внедряются не непосредственно, а через обученных в ходе преподавания менеджеров, которые затем уже самостоятельно на базе полученных знаний организуют хозяйственную деятельность.

Главным специфическим предметом консалтинга является производства и продажи продукта под названием «консультационная услуга». Этот процесс осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом – клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи и процессы). Наряду с экономикой образования существует экономика консалтинга, предполагающая анализ производства и продажи консалтинговых услуг.

Следует отметить, что применяемое в мировой практике понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению» является более широким, чем, менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а другие профессиональные услуги (аудиторское, юридическое, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.) предполагают выполнение внешними специалистами

определенных функций менеджменте вместо штатных менеджеров и специалистов предприятия.

Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний.

Происходит определенное переплетение консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.



Схема 1.1. Связь менеджмент - консалтинга и других видов профессиональных услуг⁵

⁵ Хабабук М.Я. Управленческое консультирование. – М.: Экономика. 2004.

В рыночной экономике консалтинг выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). В этом аспекте можно дать ему следующее определение.

Консалтинг – это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

Таким образом, в исследовательской работе раскрывается не содержание определенных областей экономики и управления, а организация самого консалтинга, а именно таких его элементов как методология консалтинга (производства консалтинговой услуги), взаимодействие консультанта и клиента, управление и финансирование консалтинговой деятельности, маркетинг консалтинговых услуг, оценка результатов и качества консалтинговых услуг.

1.3. Характеристика рынка консалтинговых услуг

Специалисты, оказывающие консалтинговую помощь, называются консультантами. Различают **внешних** и **внутренних** консультантов. **Внешние** – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора. **Внутренние** – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

Достоинством внутренних консультантов является то, что хорошо знают свою организацию, но в то же время существует и несколько отрицательных моментов:

- им надо платить постоянную зарплату и тратить деньги на их обучение;

- внутренние консультанты не подвержены внешней критике, и ошибки, которые они делают, редко обнаруживаются;
- внутренние консультанты не имеют постоянно возобновляемого опыта работы в других отраслях и фирмах;
- их положение может привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода;
- внутреннему штату может не хватать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты имеют большой опыт работы, они не боятся работать на всех уровнях организации, самые сложные проблемы более охотно будут обсуждаться именно с ними. Им выплачивается лишь гонорар за конкретный проект, тем самым расходы на обучение и развитие своих специалистов снижаются.

Преимущества консультантов, как внутренних, так и внешних, перед менеджерами следующие:

- 1) независимость, непредвзятость взглядов
- 2) широкий кругозор и обладание информацией в различных областях менеджмента в большей степени, чем у практикующих менеджеров (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления на конкретном предприятии);
- 3) ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций.

Во внешней консультационной деятельности основным типом организационной структуры является консультационная фирма.

Большинство консультационных фирм можно разделить на три типа. **(Таблица 1).**

Клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий и корпораций, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы

Таблица 1.1. Типы консультационных фирм в национальной экономике

Первый тип	Второй тип	Третьей тип
большие многопрофильные компании, осуществляющие широкую практическую деятельность, часто с международной ориентацией	средние по размерам (50-100 занятых) фирмы, специализирующиеся на одном или нескольких видах консалтинговых услуг. Они занимаются такими вопросами, как система оплаты труда, система платежей, налогообложение, маркетинг, управление проектами и т.д.	небольшие фирмы, которые нашли свою нишу на рынке и сконцентрировали усилия на отдельных отраслях промышленности или на выполнении отдельных специализированных функций

власти, а также руководители таких территориальных образований, как технопарки, экополисы, технополисы, свободные экономические зоны и т.д. Соответственно перечисленные структурные единицы являются **объектом** консультирования.

Основным фактором производства консалтинговых услуг является интеллектуальный капитал. Вместе с тем это же составляет и определенную сложность консалтингового бизнеса, так как удержаться в нем можно, лишь доказав, что этот интеллектуальный капитал находится на достаточно высоком уровне. Поэтому при создании консалтинговой фирмы подбор адекватного ее задачам персонала консультантов является ключевым фактором, а после создания важнейшим фактором становится обеспечение высокого качества услуг и их соответствия меняющимся потребностям клиентов.

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются не в форме устных советов, а в форме консалтинговых проектов, включающих следующие основные этапы: диагностику (выявление проблем); разработку решений; внедрение решений.

Понятие «консалтинговый процесс» шире, чем проект, оно, помимо проектной стадии, включает **предпроектную** и **послепроектную** стадии.

Предпроектная стадия: осознание клиентам наличия проблемы; определение задач (техническое задание); техническое и финансовое предложения клиенту.

Таблица 1.2. Проектная стадия. Начала реализации контракта

Первый этап	Второй этап	Третьей этап
<i>Диагностика</i>	<i>Разработка решений</i>	<i>Внедрение решений</i>
сбор данных на объекте и их обработка, систематизированное определение проблемы	определение поля допустимых решений, выбор рекомендуемых решений, представление решений руководству клиентской организации	разработка программы внедрения, внедрение, контроль за внедрением, оценка результатов проекта, окончательное завершение, выход консультанта из организации клиента. Конец реализации контракта

Послепроектная стадия: окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом; анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом; самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Предпроектная стадия предполагает, прежде всего, признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить с помощью консультантов. Такое признание является

результатом двустороннего процесса: с одной стороны, это осознание клиентом наличия проблемы как таковой, а с другой, - формирование у него желания поручить разработку решения этой проблемы консультантам. Затем клиент формулирует задачи консультантов. Консультант на основании технического задания готовит техническое и финансовое предложения клиенту.

Проектная стадия осуществляется уже в рамках заключенного контракта.

Этап 1: диагностика. Она осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

В ходе предварительного исследования консультант должен собрать необходимую существенную информацию о деятельности компании и ее окружении. Если клиент согласен с результатами предварительного исследования, то начинается проведение основного исследования.

Целью основного исследования является анализ ресурсов клиента, его хозяйственной деятельности, определение сильных и слабых сторон и возможностей улучшения результатов.

Подход к проведению исследования определяется следующими тремя основными факторами.

Цель: определение проблем клиента.

Сроки: обычно сжатые, что ограничивает возможности сбора информации.

Специализация консультанта: наличие опыта работы с подобными организациями.

Консультант-исследователь рассматривает следующие предметы для того, чтобы понять характер деятельности организации-клиента, найти неиспользованные ресурсы и определить возможные улучшения.

- **Организация в целом.** Консультант анализирует ключевую информацию о характере, целях, роли и основных параметрах организации-клиента. В частности, его интересует история организации, результатами которой являются ее настоящее положение и традиции.
- **Окружение.** Клиентная организация должна рассматриваться в контексте социально-экономического окружения с точки зрения потребностей и возможностей самой организации.
- **Цели и задачи.** Консультант анализирует методологию планирования, используемую клиентом, и цели организации.
- **Финансы.** Консультант анализирует финансовые отчеты компании за последние три-пять лет.
- **Маркетинг.** Консультант рассматривает эффективность маркетинговой стратегии и ее влияние на производство, закупочную и продажную деятельность.
- **Производство.** Консультант анализирует организацию производства, работу производственных отделов, движение материалов и продуктов.
- **Опытно-исследовательская работа.** Консультант анализирует полный цикл «исследовательская работа–проектная разработка - маркетинг» и его взаимосвязь с общим управлением фирмы.
- **Кадры.** Основным вопросом в области кадров является воздействие кадровой политики (подбор и назначение, продвижение по службе, оплата труда) на работу компании.
- **Эффективность деятельности.** Консультант даст определенную оценку общей эффективности работы компании, используя такие показатели, как доля на рынке, объем продаж, прибыль, капитальные вложения и т.п.
- **Менеджмент.** Консультант должен быть в состоянии определить соотношение слабых и сильных сторон компании, которые он обнаружил, и способы подготовки, принятия, осуществления решений и контроля.

На этапе диагностики консультанты должны собрать и обработать большое количество информации для того, чтобы получить ясное представление о сложившейся ситуации и дать ее оценку. Вид отбираемой информации будет зависеть от области, в которой проводится исследование, от ясного понимания проблемы и постановки целей и задач. Поэтому консультант должен первую очередь отбирать действительно необходимую ему информацию.

Обычно консультанты получают информацию из следующих трех основных источников: письменная информация, которая включает документы (картотеки, отчеты, публикации), микрофильмы, записи на магнитных носителях, графики, компьютерные файлы; результаты наблюдений; информация, основанная на личных впечатлениях работающих в компании людей.

Чтобы получить необходимую информацию, консультант может пользоваться следующими методами.



Рисунок -1.1. Методы консультирования

Следует особо отметить также необходимость обработки всех данных, собранных в ходе диагностики.

Во-первых, консультант должен систематизировать все данные. Количественная и собранная вся информация требует классификации.

Основными критериями классификации, используемыми в консультировании по менеджменту, являются: время, место, структура, факторы влияния.

Во-вторых, консультант должен анализировать взаимосвязи и причины. Цель консультанта – обнаружить те из них, которые имеют систематический, а не случайный характер.

Другой способ выражения этих связей – через коэффициенты эффективности, которые обычно используются для финансовой оценки компании (например, прибыль на инвестированный капитал, оборот капитала, использование оборотного капитала и т.п.)

И наконец, в-третьих, консультант должен провести обобщение информации, чтобы окончательно сформулировать диагноз.

Отчет о проведенных исследованиях подытоживает результаты диагностики и представляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу.

Этап 2: разработка и представление предложений. После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблемы.

Разработка альтернативных предложений.

Во-первых, консультант разрабатывает способы улучшения положения клиента. Для этого он принимает знания о способах улучшения, полученных из следующих источников: из опыта самого консультанта; из опыта своих коллег в консультационной фирме; от работников других подразделений компании-клиента.

Во-вторых, он использует свои творческие способности находить или разрабатывать что-либо новое, а также другие методики, например «мозговой штурм».

Оценка и отбор альтернативных решений.

Консультант должен обеспечивать объективную основу для выбора, который осуществляется из двух и более решений.

Методика оценки выбирается в соответствии с характером и уровнем сложности каждого конкретного случая. Это может быть анализ прибылей-убытков, анализ прибыли на инвестированный капитал, свот-анализ и т.д.

Представление предложений клиенту.

Процесс представления зависит в основном от типа предлагаемого проекта и рабочих отношений между консультантом и управленческим персоналом клиента. Цель этого представления – получить одобрение клиентом своих рекомендаций.

Но при этом консультант должен объяснить: возможный риск; условия, которые клиент должен создать для реализации предложенных решений.

Этап 3: внедрение решений. Консультант может принимать участие в реализации своих предложений: обеспечивая советами персонал, ответственный за реализацию; корректируя некоторые детали выработанных ранее решений; обучая персонал клиента.

Послепроектная стадия заключается в решении вопросов, связанных с финансовыми возможностями клиента с консультантом, анализом результатов проекта и самоанализом деятельности консультанта.

ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1. Классификация консалтинговых услуг

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

- 1) с точки зрения предмета консультирования—попредметная классификация;
- 2) с точки зрения метода консультирования—методологическая классификация.

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

Что касается **методологической** классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают **экспертное, процессное и обучающее** консультирование.

Классификации часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консалтинговых услуг и другие профессиональные услуги. Примером такого "синтетического" подхода является классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет

профессиональные услуги, а с другой, — такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования.

Виды консалтинга можно классифицировать следующим образом.

1. Консультирование по общему управлению, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование и т.д.

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

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

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

2. Консультанты по административному управлению занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач: 1) поиск источников финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности

деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований. Первый — **расширение фирмы**, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий и т.п. Второй — **управление капиталом**. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения заемного капитала и стоимость различных источников финансирования. Третий — **система бухгалтерского учета**, в том числе ее разработка и совершенствование.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и т.д.

5. Консультанты по маркетингу занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции и т.д. Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант: 1) управление службой сбыта; 2) реклама; 3) каналы сбыта; 4) упаковка товаров; 5) оборот товарных запасов;

6. Консультанты по организации производства. Задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей. Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты:

1) сам продукт. Некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить: из каких частей состоит товар; можно ли усовершенствовать его части.

2) методы и организация производства. Во-первых, консультант должен исследовать и усовершенствовать схему размещения оборудования.

Во-вторых, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования. В-третьих, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами. В-четвертых, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом;

3) кадры. Можно выделить две области консультирования по вопросам управления производством. Первая - физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий. Вторая область—это мотивация и удовлетворение, получаемое от работы.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете деятельности предприятия.

8. Специализированные консалтинговые услуги - это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по материально-техническому снабжению, консалтинг для малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

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

информация; 10) лоббирование; 11) тренинг (связь этих видов услуг с менеджмент - консалтингом показана на схеме 1). Рассмотрим их подробнее.

Аудит. Слово "аудит" в переводе с латинского означает "слушание" и применяется в мировой практике для обозначения проверки, ревизии.

Выступая в качестве аудиторов, специалисты по бухгалтерскому учету проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку (заключение) относительно ее правильности, надежности и соответствия общепринятым стандартам.

Бухгалтерское обслуживание — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет.

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

В настоящее время численность российских бухгалтерско-аудиторских фирм составляет около 6 тыс., но более 50% объема услуг приходится на 40 крупнейших (**приложение - 3**).

Юридические услуги. Юристы оказывают услуги как в форме советов (юридический консалтинг), так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов.

Обеспечение информационными технологиями. Под информационными технологиями (ИТ) понимаются способы автоматизированной переработки информации.

Инвестиционное обслуживание (инвестиционное банкирование). К ним относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний, по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций). Инвестиционные банки осуществляют аккумуляцию

денежных средств частных инвесторов путем эмиссии собственных ценных бумаг (обязательств) и вложения этих денежных средств в акции и облигации, т.е. выступают посредниками между выпускающими ценные бумаги фирмами и вкладчиками. Кроме своих основных функций, связанных с размещением ценных бумаг, большинство такого рода фирм предлагает широкий спектр консультативных услуг в области общего и финансового управления.

Рекрутмент — это услуги по подбору и оценке кадров. Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

Рекрутментская фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов.

При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществляться комплексные услуги по подбору полной "команды" менеджеров для вновь создаваемого предприятия.

Рекрутментские фирмы расширяют сферу своей деятельности, оказывая ряд дополнительных услуг. В частности, предоставляются услуги по подбору временных руководящих кадров и поиску новых рабочих мест для высшего управленческого персонала, перемещаемого в связи со структурной перестройкой производства. Такие фирмы могут предоставлять также консалтинговые услуги по всем аспектам управления кадрами.

Лоббирование — это **легально осуществляемое** воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От отношений с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более конкретной направленностью. Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы.

Таким образом, консалтинговые услуги по отношению с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

2.2. Маркетинг консалтинговых услуг

Консалтинговые услуги, как и всякий товар, производятся для того, чтобы быть проданными. С экономической точки зрения консалтинг является интеллектуальным продуктом, в покупке которого должен быть заинтересован потребитель. Отсюда ясна ключевая роль маркетинга в экономике и организации консалтинговых услуг. Маркетинг, как известно, предполагает выявление потребностей, формирование спроса и предложения соответствующего продукта.

Потребность в консалтинге отличается от спроса на него. Спрос — это платежеобеспеченная и осознанная потребность. В области консалтинга разрыв между потребностью и спросом особенно велик. Дело в том, что осознание необходимости привлечения интеллектуального капитала в качестве приоритетного (или, по крайней мере, допустимого) направления денежных затрат требует определенного уровня цивилизованности экономики и развитого менталитета менеджеров.

Спрос на консалтинговые услуги распределился следующим образом:

1. Решение инвестиционно-финансовых проблем (составление бизнес-планов, помощь в обосновании инвестиционных проектов, получении кредитов, минимизации налогообложения, и т.д.). **2. Маркетинг.** **3. Организация работы предприятий в условиях постприватизации** (стратегия развития, формирование управленческой команды, структурная перестройка, разрешение конфликтов и т.д.). **4. Консультирование по бухгалтерскому учету.** **5. Оценка имущества.** **6. Вопросы банкротства.** **7. Вопросы управления акционерными обществами.** **8. Развитие регионов и территорий.** **9. Таможенное законодательство.** **10. Информационно-компьютерные системы.**

Потребностей директоров крупных и средних приватизированных предприятий в услугах профессиональных консультантов определяется следующим образом.

1. Говоря о своих главных целях, директора чаще имеют в виду просто нормальное существование предприятий: сохранение производства и рабочих кадров.

2. Среди проблем, которые больше всего волнуют директоров, на первом месте находится налогообложение (68%); на втором — неплатежи предприятий должников, увеличение себестоимости из-за роста цен и трудности с реализацией продукции на внутреннем рынке (по 40%).

3. Краткосрочные методы решения проблем, выбираемые директорами, относятся к области финансового управления предприятием и отчасти маркетингу. Долгосрочные меры более разнообразны.

4. Руководители предприятий готовы привлекать к работе сторонних консультантов в силу следующих причин: желание найти легальный способ сокращения налоговых выплат; недостаточная квалификация управленческого персонала; тяжелое положение с оборачиваемостью средств; невозможность найти инвесторов (партнеров) своими силами.

5. Рост спроса на консультационные услуги ожидается по вопросам внешнеэкономической деятельности, маркетинга (сбыта), общего управления, финансов и подбора управленческих кадров.

6. Более половины (54%) руководителей пользовались консультационными услугами раньше. Еще больше респондентов (63%) считают целесообразным пользоваться консалтингом в будущем.

7. Наиболее важными качествами профессиональных консультантов являются следующие: нацеленность на конечный результат, способность на практике внедрить эффективные методы управления и высокая информированность.

8. Менеджерам мешают принимать для привлечения консультантов прежде всего - слишком высокие цены на его услуги. Недостаток знаний о консультантах приводит к опасению нанять дилетантов вместо профессионалов.

С точки зрения источников финансирования спрос можно разбить на следующие две части: 1) внутренний спрос со стороны местных предприятий и организаций, оплачиваемый ими самостоятельно; 2) внешний спрос — техническая помощь международных организаций, зарубежных государств и частных фондов. Структура внутреннего спроса отличается от структуры внешнего спроса. Поскольку внешний спрос обеспечивается пока в основном за счет технической помощи, то и распределение спроса обусловлено приоритетными направлениями программ технической помощи.

Можно выделить следующие три типа проблем, которые решают консультанты: **коррекция** — исправление неблагоприятной или ухудшающейся ситуации; **совершенствование** — улучшение сложившейся ситуации; **творческое развитие** — создание совершенно новой ситуации.

Формирование предложения консалтинговых услуг осуществляется под влиянием двух факторов: 1) спрос потенциальных клиентов; 2) знания и навыки, которыми обладают консультанты. Однако эти два фактора

необходимо рассматривать как лежащие на поверхности и являющиеся конечными звеньями соответствующей цепочки (схема 2).



Схема 2.1. Факторы формирования предложения консалтинговых услуг⁶

Консультант по менеджменту предлагает клиенту выполнение следующих функций: 1. **консультационное обследование**. В этом случае

⁶ Елмашев О.К. Консультации и нововведение в управлении производством (Вопросы теории и практики). Рекомендательный указатель литературы. – Ижевск.: Книжное издательство, 2005.

консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем. 2. **специальные исследования и обзоры.** Эти исследования проводятся консультантами в любой области менеджмента. 3. **разработка решений по определенным проблемам.** В данном случае клиент хочет получить помощь, большую, чем просто исследование его проблем. От консультанта требуется выработать решения по этим проблемам. 4. **помощь в реализации решения.** Консультанта могут попросить остаться в организации на время внедрения его предложений. 5. **выполнение функций эксперта.** 6. **Процедура выбора консультантов клиентами**

Для обозначения действий по привлечению клиентов на стадии отбора консультантов применяется специальный термин "интейк" (от англ. intake — всасывание, вербовка, соблазнение). Во многих консалтинговых фирмах развитых стран существует специальная должность — менеджер по контактам с клиентами, который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиентно-ориентированный консалтинг, который является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консалтинговых услуг на рынок.

Обычно процедуры отбора включают следующие 3 стадии: 1) предварительный отбор (лонг-листинг⁷); 2) составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг⁸); 3) окончательный выбор.

На стадии **лонг-листинга** клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов.

⁷ От англ. Long List – длинный список

⁸ От англ. Short List – длинный список

На стадии **шот-листинга** из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10—12 консалтинговых фирм для крупных проектов, 5—6 — для средних и 2—3 — для мелких. Отбор осуществляется прежде всего **по объективным параметрам качества**.

Следующим фактором отбора на этой стадии является местоположение: естественно, что при прочих равных условиях в окончательный список предпочтительнее включать фирмы, территориально близко расположенные к клиенту. В итоге клиент получает список из примерно одинаковых по объективным параметрам консультантов.

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра: 1) оценка технических (содержательных) предложений консультантов; 2) цена (финансовое предложение).

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему.

Однако можно определить несколько параметров, исходя из которых клиенты отличают на этой стадии хорошего консультанта от плохого.

Следует отметить, что анализ параметров, приведенных на **схеме 2**, применяется клиентом не только на стадии выбора консультанта, но и на стадии совместной работы с ним. (**Приложение – 4**)

Приведем следующие типичные суждения "трудных" клиентов о консультантах (по Д. Майстеру)⁹:

"Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем"; "Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать"; "Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не

⁹ Maister D. H. Key Account Management. Boston: Maister Associates, Inc., 2003.

хватает времени на поиск качественного консультанта"; "Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы"; "Мы не хотим разыгрывать "романы". У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации.

Из этих суждений можно сделать вывод о том, что клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант "заработал" право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

2.3. Ценообразование на консалтинговые услуги

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги: 1) повременная оплата; 2) фиксированная недифференцированная оплата; 3) процент от стоимости объекта консультирования или результата; 4) комбинированная оплата.

Вышеуказанные формы определения цены имеют следующие особенности.

1. Повременная оплата осуществляется на основе расчета количества рабочего времени, которое необходимо затратить на реализацию консалтингового проекта (в человеко-часах, человеко-днях или человеко-месяцах), и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

При определении цены на базе повременной оплаты консалтинговая фирма составляет смету, которая является обоснованием долговременной цены для клиентов (**таблица 3**).

2. Фиксированная (недифференцированная) оплата. При этом способе консультант, определив для себя объем работ и затраты времени на

них, называет клиенту общий размер оплаты, но ссылается не на калькуляцию человеко-дней, а на другие обоснования.

Таблица 2.1. Форма сметы на консалтинговые услуги при повременной оплате¹⁰

№ п/п	Вид расходов	
1.	Количество ассистентов-исследователей x x Количество дней x Ставка	C1
2.	Количество операционных консультантов x x Количество дней x Ставка	C2
3.	Количество старших консультантов x x Количество дней x Ставка	C3
4.	Количество консультантов высшего уровня (партнеров) x Количество дней x Ставка	C4
5.	Накладные расходы во время выполнения консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C5
	ИТОГО	C0=C1+C2+C3+C4+C5

Так, банки при получении от потенциальных клиентов заявки на предоставление кредита требует от них предварительной оплаты разработки бизнес-плана в размере от 15 тыс. до 25 тыс. дол. Консультанты при переговорах с клиентами о фиксированной цене могут ссылаться на ли данные. Если же речь идет о процессном или обучающем консультировании, то консультанты в качестве ориентира для клиента используют данные о стоимости семинаров по менеджменту, публикуемые в экономической прессе. Если плата за обучение одного человека на семинаре составляет 400—500 дол. за рабочую неделю (4—5 дней), а в совместной работе с процессным консультантом участвует 20 представителей клиента, то цена работы консультантов составит 8—10 тыс. дол. Может добавляться также

¹⁰ Гаськов В., Лузин А. Опыт международного управленческого консультирования. // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 3.

некоторая сумма за конкретные проекты, разрабатываемые в ходе совместной работы консультантов и клиентов.

3. Процент от стоимости объекта консультирования или результата. При этой форме цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультантов, либо как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).

Цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по следующим трем видам услуг:

- 1) оценка имущества (при приватизации, продаже и т.д.) — 1—2% стоимости имущества;
- 2) консультирование по составлению контрактов — 1—2% его стоимости при простом содержании контракта и 4—5% — при сложном;
- 3) консультирование по привлечению инвестиций — 1—2% размера инвестиций.

4. Комбинированная оплата. Цена консалтинговых услуг может определяться и как комбинация трех вышеперечисленных методов. Этот метод применяется в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная, что результаты проекта важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг.

Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты — при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

В консалтинговых фирмах валовая сумма платы, которая взимается с клиентов за количество человеко-дней, отработанных консультантом фирм, обычно распределяется на следующие три части: 1) заработная плата

консультантов; 2) накладные расходы (аренда помещений, покупка и амортизация оборудования и расходных материалов, повышение квалификации консультантов, оплата технического персонала, командировочные расходы и т.д., а также прибыль); 3) налоги и обязательные платежи.

Возможная комплексная классификация параметров, факторов и форм оплаты консультационных услуг в стране приведена в таблице – 2.2.

Таблица – 2.2. Формы оплаты консультационных услуг¹¹

Повременная:			
	За работу на объекте		За проект в целом
	В командировке	По месту жительства	
за час			
за день			
за месяц			
в штате			
<p>По продукту: поэлементно: за выполнение отдельных консультационных работ (разработка стратегии, оптимизация структуры, оценка персонала и т.д.); поэтапно: 1) диагностика; 2) разработка решений; 3) реализация решений; 4) устная консультация.</p> <p>По эффекту: от прибыли; от объема продаж; за сокращение времени; от объема инвестиций; за экономию сил и средств; за улучшение организационного климата и т.д.</p> <p>Влияющие факторы: репутация консультанта; обещания консультанта; состояние клиента; привлекательность клиента.</p> <p>Форма вознаграждения: денежный гонорар; акции; бартер; услуги.</p>			

Использование рабочего времени консультантов рассчитывается как отношение количества дней работы консультанта, оплаченных клиентами

¹¹ Составлено по: Пригожин А.И. Соотношение бизнес-образования и управленческого консультирования // РАБО-инфо. 2003 №7 с. 23.

по договорам, к общему количеству рабочих дней за год. Например, если количество рабочих дней в году 300, а клиенты оплатили работу консультанта за 150 дней, то коэффициент использования составит:

$$K_{\text{использования}} = 150/300 = 50\%;$$

Реализация проекта. Это отношение оплаченного в рамках договора по конкретному проекту времени консультантов к фактическим затратам времени. Например, если клиент платит 10 000 дол. за проект, который планировалось завершить за 10 человеко-дней при оплате 1000 дол. за 1 человеко-день, то:

$$K_{\text{реализации}} = 10\,000 / (10 \times 1000) = 100\%$$

Если же выполнение договора займет на 1,5 человеко-дня больше, т.е. 11,5 человеко-дней, то коэффициент реализации составит:

$$K_{\text{реализации}} = 10\,000 / (11,5 \times 1000) = 87\%$$

На коэффициент реализации повлияет и такой фактор, как недобросовестность клиентов. Как уже упоминалось, не все готовы выплачивать окончательную сумму договора, ограничиваясь иногда авансовыми платежами.

В качестве показателя финансовой эффективности консалтинговой фирмы должен рассчитываться и коэффициент собираемости гонораров:

$$K_{\text{собираемость}} = \frac{\sum \text{реально полученных гонораров}}{\sum \text{гонораров в контракте}}$$

Менеджер проекта должен постоянно контролировать платежи со стороны клиента и в случае любых изменений в выплатах соответственно уменьшать или увеличивать объем работы консультантов.

Отдельно нужно контролировать накладные расходы, постоянно оценивая и оптимизируя их позитивный вклад в получение дохода от консалтинговых проектов в форме гонораров.

При составление контракта консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон.

С этой точки зрения можно выделить три модели отношений "консультант-клиент" (таблица 2.3.) и разделить формы договоров между ними на семь групп.¹²

Таблица 2.3. Основные модели консультирования по характеру сотрудничества

Исполняемая роль	Вид модели		
	Неравный союз	Доктор-пациент	Полное сотрудничество
Определитель проблемы	Клиент	Консультант	Клиент/консультант
Поставщик идей и информации	Клиент	Консультант	Клиент/консультант
Генератор решений	Консультант	Клиент	Клиент/консультант
Исполнитель решений	Клиент		Клиент/консультант

Продолжающийся (абонементный) договор. В рамках такого договора клиент приглашает консультанта 1—3 раза в месяц в свою организацию, где последний принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия (например, в целях совершенствования взаимосвязей подразделений) и т.п.

Договор по диагностике. Существует разовая и повторяющаяся диагностика. Постоянная цель — разъяснение проблем клиента, причин их появления и тенденций развития в течение длительного времени.

Договор по внедрению заключается в тех случаях, когда программа работ относительно ясна еще до начала договора. Цель такого договора —

¹² Впервые такая классификация была предложена в кн.: Юксвярав Р.К., Хабабук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование. М.: Экономика, 2004.

обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения.

Договор по повышению квалификации руководителей. Тема договора может быть как узкой (расчет чистой продукции, тренировка общения и т.п.), так и широкой, способствующей увеличению базовых знаний (основы организации и управления, методы управления и т.п.).

Договор по составлению проекта. В рамках такого заказа консультанты используют ряд методов для разработки проектов по совершенствованию или созданию системы управления.

Договор по развитию организации. Заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы, предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию развития своей организации или вносит перспективы в существующую стратегию.

С точки зрения методов можно различать следующие **формы консультирования: экспертное, процессное и обучающее (рисунок 2)**. При **экспертном консультировании** консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. При **процессном консультировании** консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения. При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию.

Во время экспертного консультирования используются следующие методы работы: сбор информации; анализ; расчеты; исследования; разработки.

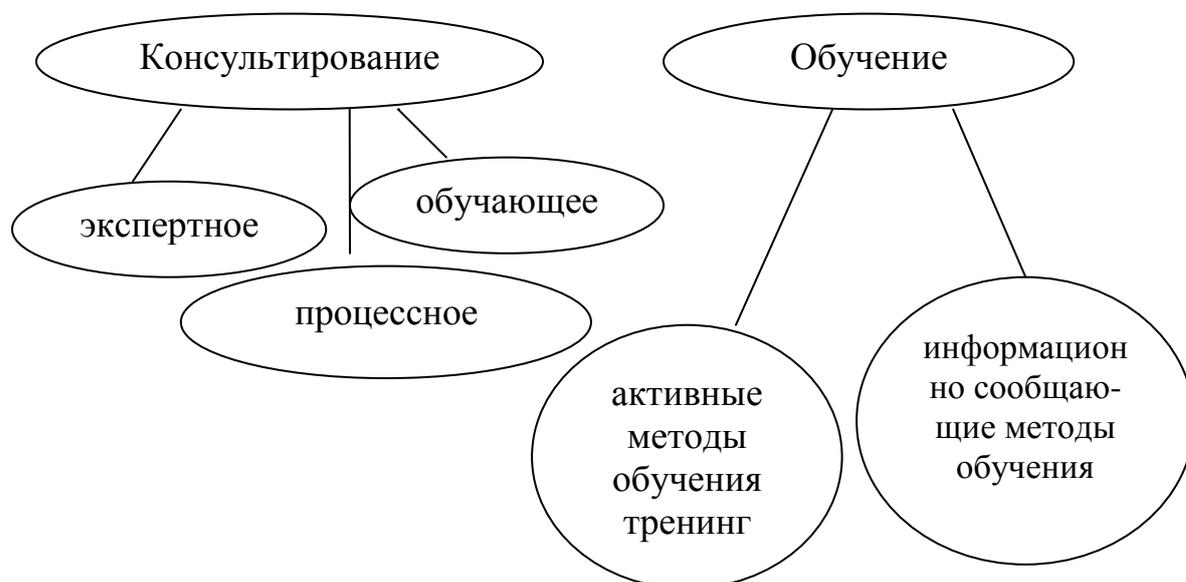


Рисунок 2.1. Соотношение различных видов консультирования и традиционной формы передачи знаний (обучения)¹³

При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.

Во время **процессного** консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы: организационная диагностика; организационные интервенции.

Организационная диагностика — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии клиентской организации. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации.

¹³ РумянцеваЗ., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования // Российский экономический журнал. 2007. №5.

Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации.

Организационные интервенции — это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

Обучающее консультирование добавляет к вышеперечисленным методы активного обучения управленческого персонала клиента в ходе осуществления проекта.

Классическим методом обучающего консультирования является так называемый **лабораторный метод** (метод Т-группы¹⁴). Под "лабораторией консультирования" подразумевается поведенчески-ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы. Для консультантов наиболее важны следующие особенности метода Т-группы: 1) ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение; 2) наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий; 3) лабораторный метод — это "**обучение реальности**", т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

Опыт работы в Т-группе может привести консультантов к расширению их ролей в жизни, что и происходит на практике, когда многие из **процессно-ориентированных консультантов приходят в консалтинг как бывшие участники Т-группы.**

Таким образом, современный консультант, являясь экспертом в финансовом менеджменте, управлении кадрами, производстве, маркетинге и т.д., должен владеть методами определения проблем, выработки решений и работы совместно с клиентом.

¹⁴ От англ. Training group –тренируемая группа. См.: Steele F. Consulting for Organizational Change. Amherst: University of Massachusetts Press, 1999. P/ 60-83

ГЛАВА III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

3.1. Становление и развитие консалтинговых услуг в Узбекистане

Определенным толчком в развитии и совершенствовании рынка консалтинговых услуг Узбекистана стала деятельность международных организаций (World Bank, IFC, EBRD, ADB, TACIS, USAID, JICA), в рамках реализации проектов которых были привлечены как известные иностранные консалтинговые фирмы, так и лидеры местного консалтингового рынка.

Программа развития консультационных услуг (BAS) Европейского банка реконструкции и развития при поддержке правительства Японии реализуется в Узбекистане с октября 2001 года. Она нацелена на помощь малому и среднему бизнесу (посредством содействия в получении квалифицированных консалтинговых услуг по вопросам ведения бизнеса и покрытия 50% стоимости консультаций на грантовой основе) и на дальнейшее развитие рынка консультационных услуг.

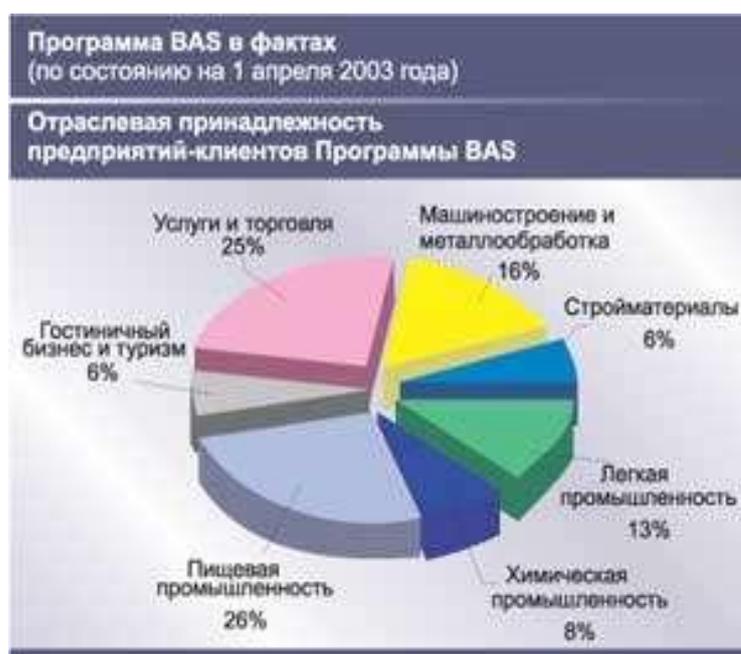


Диаграмма 3.1. Отраслевая принадлежность предприятий-клиентов

Спектр консалтинговых услуг, поддерживаемых Программой BAS, достаточно широк: разработка бизнес-планов для получения финансирования; проведение маркетинговых исследований; содействие в поиске партнеров и инвесторов; реструктуризация и реорганизация предприятия; разработка и внедрение энергосберегающих технологий; содействие во внедрении автоматизированных систем управления и бухгалтерского учета; совершенствование системы учета и контроля; совершенствование системы корпоративного управления.

На сегодняшний день сотрудниками Программы BAS координируется более 90 проектов по различным направлениям консалтинга, и уже можно с полной уверенностью утверждать, что по отдельным видам услуг сложились устойчивые сегменты рынка. На них активно работает ряд специализированных компаний, имеются все признаки конкуренции и сложившийся ценовой диапазон. К таким услугам относятся разработка бизнес-планов для получения кредитов и оборудования в лизинг, привлечения инвесторов и выпуска корпоративных облигаций.



Диаграмма 3.2. Виды консалтинговых проектов

Примечательно, что структура бизнес-планов включает в себя тщательно разработанный план маркетинга, основанный на изучении рынка, и учет рисков, присущих данному бизнесу, а также комплекс мер по их снижению. Показательны проекты разработки бизнес-планов для компаний "УзКсерокс", "Max Hurosson", "Osyo Granit".

Наметившиеся тенденции увеличения производства продуктов питания и других потребительских товаров отечественными производителями, а также активизация деятельности предприятий сферы услуг и их диверсификация привели к усилению конкуренции в соответствующих отраслях экономики Узбекистана. Тем более, что в данном секторе доля импортной продукции еще достаточно существенна. Именно по этой причине для предприятий назрела объективная необходимость проведения маркетинговых исследований, включающих в себя опросы и анкетирование потребителей. Не случайно в рамках Программы BAS в настоящее время консультантами осуществляется 11 проектов по изучению рынков, в том числе по заказам таких известных компаний, как "Узбиофарм", "ПрессТИЖ", "Фотон".

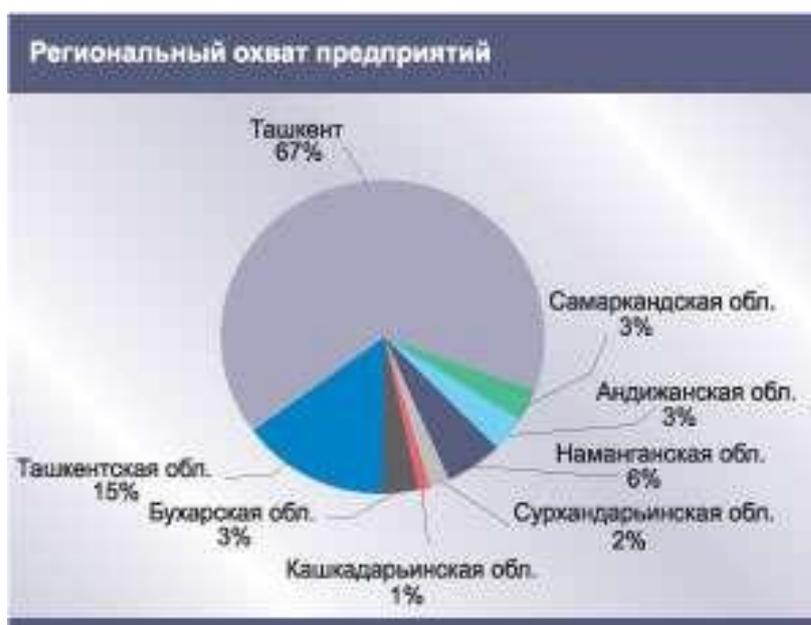


Диаграмма 3.3. Региональный охват предприятий

Одна из птицефабрик Самаркандской области заказала консультанту не только анализ рынка по конкретной товарной группе, но и разработку нового брэнда, а также медиа-плана по его внедрению. Руководители предприятий, получившие рекомендации консультантов-маркетологов, смогли убедиться в их достоверности и объективности. Более того, успешно реализованные маркетинговые мероприятия подтолкнули менеджеров к пониманию необходимости проведения такого рода исследований с определенной периодичностью.

Пользуются спросом и консультации по внедрению автоматизированных систем управления и бухгалтерского учета. На рынке информационных технологий позиционирован ряд программных продуктов различной конфигурации и стоимости, доступных широкому кругу пользователей. Кроме того, в стоимость внедрения уже прочно вошли оказание услуг по индивидуальной до настройке программного продукта под особенности бизнеса конкретного клиента, а также обучение персонала работе и сопровождение клиента в течение 1-3 месяцев. В рамках Программы BAS реализуются 28 подобных проектов, 11 из которых успешно завершены (например, проекты по заказам "TS Technology", "Авиализинг", "Калеон"). В их числе и проекты по внедрению автоматизированных систем управления гостиничным бизнесом (гостиницы "Shodlik Palace" и "Orzu-Elit"), что позволяет обеспечить сервисное обслуживание туристов на уровне международных стандартов. Увеличение экспортного потенциала Узбекистана в большой степени зависит от уровня управления качеством.

Анализ показал, что отсутствие международного сертификата снижает цены наших товаров на зарубежных рынках на 20-25%. Поэтому в рамках Программы BAS предприятиям-экспортерам оказывается помощь не только в разработке и внедрении таких систем, но и в софинансировании расходов по международной сертификации. По данной специализации осуществляется 11 проектов как в традиционных для Узбекистана направлениях пищевой

промышленности – производство сухофруктов, джемов, фруктовых соков, так и новых – производство сухоовощей, продуктов питания глубокой заморозки. Кроме того, проекты по созданию системы управления качеством реализуются и на предприятиях химической и легкой промышленности, специализирующихся на выпуске экспортоориентированной продукции. В числе предприятий, внедривших системы управления качеством, – "HanBioTech", "BerAd", "Наманганмаш", "Гауч", "МузлимпэксТижорат".

К результатам реализации Программы BAS можно отнести внедрение некоторых стандартов консалтинговой деятельности; содействие предприятиям малого и среднего бизнеса в идентификации проблем, формулировании технического задания по проекту; достижение понимания необходимости привлечения признанных экспертов для решения конкретных задач по оптимизации бизнеса; развитие культуры взаимоотношений клиентов с консультантами. Подавляющая часть управленческого звена предприятий, получивших консультационную помощь в рамках нашей Программы, либо продолжают двухсторонние отношения с консультантами, либо готовы привлекать их при возникновении потребности.

Таким образом, Программа Деловых Консультаций (BAS Programme) в Узбекистане имеет две стратегические цели: содействие субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении своего бизнеса и поддержка профессионального развития и роста местных консультантов.

В задачи первой цели входит предоставление помощи предприятиям малого и среднего бизнеса для улучшения их работы, вывода на новые рынки и получения доступа к источникам финансирования, что позволит им обрести устойчивость и стабильность с максимизацией своих возможностей для последующего роста.

Более 90% консультантов, привлекаемых для реализации проектов, которые поддерживает Программа BAS, работают на местном рынке. Программа предлагает консультантам возможность работы в коммерческих

проектах, координируя их действия от начала до конца, и предъявляемые требования со стороны BAS стимулируют работу консультантов в выполнении проекта с максимальной отдачей. Все это направлено на повышение профессионализма и роста компании-исполнителя, благодаря чему заказчик получает действительно качественную работу, которая потенциально программирует перспективу «фактора успеха». В тех случаях, когда уровень квалификации местного консультанта оказывается недостаточным, в рамках реализации проекта предусмотрен третий внешний ресурс – привлечение зарубежного партнера Программой BAS для его сотрудничества с местным консультантом. Такая совместная деятельность дает возможность получить клиенту услуги на должном уровне и одновременно повышает возможности местных консультантов по осуществлению подобных проектов в будущем.

Для достижения своих целей Программа BAS работает напрямую с отдельными предприятиями, предоставляя консультации по практическим вопросам в сфере бизнеса, помогает устранить «подводные камни», выраженные в экономических, социальных и других вопросах, которые зачастую тормозят рост и профессиональное развитие многих компаний, содействует конкурентоспособности и эффективному управлению. Вместе с тем, BAS повышает возможности местных консультантов в удовлетворении потребностей предприятий.

Помощь Программы BAS при осуществлении проекта состоит из трех компонентов: 1) помощь в организации проекта; 2) мониторинг и оценка выполненных проектов; 3) грант, покрывающий 50% всей стоимости проекта.

Данный процесс оказания содействия в организации проекта является одним из важнейших пунктов в деятельности Программы BAS. Хотя каждый случай уникален, этот процесс может включать в себя:

Выбор консультанта осуществляется непосредственно самим клиентом. Очень важно то, чтобы клиент сам убедился в способностях и возможностях консультанта. Тем не менее, Программа BAS предоставляет потенциальным клиентам информацию о консультантах, квалификация которых уже проверена. Менеджеры предприятий-клиентов зачастую интересуются опытом работы и характеристиками потенциальных консультантов.

В процессе реализации проекта Программа BAS осуществляет контроль над ходом его исполнения и оценивает результаты после завершения. Сотрудники Программы BAS, как минимум, присутствуют на текущих и заключительных презентациях, проведение которых обязательно для консультантов-участников. Также персоналом BAS рассматриваются отчеты по проектам.

Предприятия, которые участвуют в Программе BAS, получают грант на покрытие половины стоимости проекта до максимальной субсидии в 10 000 долларов США. Чтобы заручиться гарантией получения гранта предприятие-клиент должно продемонстрировать для BAS достаточно серьезный подход и приверженность проекту.

Таким образом, Программа является рыночно-ориентированной, и предоставление бизнес-консультаций диктуется реальными нуждами предприятий. Консультационные услуги, получаемые заказчиком в пропорции их выплаты 50 х 50, становятся доступными именно для тех компаний, которые без такой помощи Программы не смогли бы выделить на необходимые маркетинговые исследования достаточно средств.

Предприятия должны соответствовать следующим критериям для рассмотрения их участия в Программе BAS:

Местное владение: Программа BAS работает только с компаниями, доля собственности которых составляет не менее 51%, принадлежащая местным владельцам.

Доля собственности: максимально допустимая доля государственной собственности для любого предприятия-клиента – 25%.

Штат сотрудников: условия Программы BAS для предприятий мало-го и среднего бизнеса определяют наличие в штате сотрудников не более 500 человек. Большинство из клиентов Программы BAS в Центральной Азии имеют в штате от 50 до 250 человек.

В бизнесе не менее 2 лет: чтобы заручиться поддержкой Программы BAS, предприятие должно зарекомендовать себя на рынке, поэтому срок его функционирования от времени открытия должен составлять не менее 2 лет. Квалифицированные местные консультанты предпочтительнее: их услуги относительно недороги, также местные консультанты могут общаться в процессе деятельности без языкового или культурного барьеров. Это увеличивает вероятность того, что рекомендации будут правильно поняты и использованы.

Одним из значимых мероприятий, нацеленным на развитие местного рынка консалтинга, явилось проведение первой специализированной выставки «Consult-Forum» в Ташкенте (1–2 ноября 2007 года).

В концепции выставки были предусмотрены презентация возможностей консалтинговых компаний для представителей бизнес-сообщества, демонстрация состояния и перспектив развития рынка консалтинга в Узбекистане.

Основные цели и задачи выставки-форума заключались в следующем:

- содействие формированию и развитию цивилизованного рынка консалтинговых услуг;
- предоставление возможности представителям консалтинговых компаний встретиться напрямую с потенциальными клиентами с целью информирования их о своих услугах и проектах;
- расширение сотрудничества между профессиональными участниками рынка консалтинга, как в Узбекистане, так и Центральной Азии в целом.

Для участия на выставке-форуме были разосланы приглашения более 120 компаниям из Узбекистана, Казахстана, Кыргызстана и Таджикистана. Непосредственное участие на выставке приняли 53 компании. В целом, Форум стал местом встречи для специалистов консалтингового рынка из Узбекистана и стран Центральной Азии.

Экспоненты выставки «Consult-Forum» представили новые разработки и услуги в области стратегического планирования, систем внедрения стандарта качества ISO, реструктуризации, брендинга, инжиниринга и кадрового консалтинга.

Посетители выставки были представлены широким кругом специалистов: руководители и среднее звено управления предприятий, сотрудники международных исследовательских проектов, работники сферы бизнес-образования, представители банковско-финансовых структур, рынка ценных бумаг, отраслевых ассоциаций, государственных органов управления и др.

Программой BAS был организован тренинг «Развитие консультационных и маркетинговых навыков консультанта» для руководителей и специалистов консалтинговых компаний Узбекистана. Тренинг проводился в Международном бизнес-центре города Ташкента в период с 22 по 25 ноября 2007 года.

Организаторы тренинга ставили своей целью внести вклад в повышение эффективности консультационных услуг на местном рынке, создать возможности ведущим специалистам компаний в развитии новых маркетинговых навыков и знаний в основных аспектах работы на рынке консалтинга, а также освоить способы успешного управления консалтинго-вым проектом. Программа тренинга затрагивала такие актуальные темы как «Специфика консалтинговой профессии», «Особенности маркетинга и маркетинговые инструменты продвижения

консалтинговых услуг», «Ценообразование в консалтинге», «Имидж и бренд консалтинговой компании» и др.

Особенность наших экспертов заключается в том, что наши консультанты лучше знают специфику нашего региона, все тонкости национального менталитета, государственную систему управления. На положительном инвестиционном фоне деятельность национальных специалистов в сфере консультационных услуг приобретает еще большую значимость.

Успех экономической реформы напрямую зависит от степени эффективного применения современных принципов управления и внедрения технологических инноваций, использование которых приводит к усилению надежности всей инфраструктуры, ускорению экономического роста. В связи с этим правительство Республики Узбекистан, придавая особое значение управленческим технологиям в различных сферах общественного развития, намеренно и в дальнейшем оказывать всемерное содействие развитию национального сектора консультационных услуг.

В заключение хотелось бы отметить, что наряду с содействием развитию малого бизнеса и частного предпринимательства в республике, Программа BAS способствует и развитию рынка консалтинговых услуг.

3.2. Перспективы развития консалтинговых услуг в регионе

В Узбекистане для большинства предпринимателей, да и самих консультантов, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами в решении той или иной проблемы. Поэтому консультантам приходится решать вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности предприятий, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта и заниматься много еще чем -

от взыскания дебиторской задолженности до приватизации, реструктуризации и поиска иностранных инвесторов. Это делает границы исследуемого рынка очень расплывчатыми. Поэтому анализ конъюнктуры рынка в строгом смысле этого слова невозможен. Получилось скорее "структурное" исследование, т.е. попытка определить, на какие основные сегменты делится консалтинговый рынок Узбекистана и какие из них развиваются наиболее динамично, в каких случаях чаще всего обращаются к консультантам предприниматели и какие проблемы у самих консультантов.

Статистики объемов консультационных услуг, оказанных бизнесу, не существует, как нет и сколь-либо точных данных о количестве работающих в этой сфере организаций и занятых в них людей. Тому есть две причины. Первая - объективная: спектр оказываемых консультантами услуг весьма широк и поэтому подвести их под какой-то единый стандарт достаточно сложно. Вторая - скорее из разряда субъективных: не очень серьезное отношение к этому бизнесу со стороны государственных органов. Считается, что консультации в первую очередь нужны начинающим предпринимателям или даже тем, кто хотел бы стать предпринимателем, а опытные бизнесмены сами способны найти выход из любого затруднительного положения или тех, кто поможет им в этом. Поэтому развитию консалтинга внимание уделяется, прежде всего, в рамках палат товаропроизводителей и предпринимателей и бизнес - инкубаторов, для которых основные задачи – создание нового бизнеса и оказание помощи малым предприятиям, микрофирмам и индивидуальным предпринимателям. Систематического же изучения консалтингового рынка, несмотря на уже достаточно длительную историю его существования в республике, до сих пор не было, а при статистическом учете данные, поступающие от предприятий, работающих в этой сфере, обобщаются в рамках более крупных классов хозяйствующих субъектов.

Таким образом, первая проблема, с которой сталкивается исследователь отечественного рынка консалтинговых услуг, – отсутствие

систематизированной информации об этом рынке. Для решения данной проблемы потребуется усовершенствовать систему статистической отчетности таким образом, чтобы консалтинговые услуги бизнесу можно было вычленивать из общего комплекса услуг и других видов деятельности. Второй немаловажный вопрос – сегментация этого рынка, т.е. изучение того, из каких однородных групп производителей и потребителей консалтинговых услуг он состоит. Видов консультаций может быть столько же, сколько типов проблем существует в бизнесе. Поэтому для удобства исследования необходимо объединить их, а затем выделить сегменты, получившие наибольшее развитие в Узбекистане. При существующем состоянии рынка и степени его изученности это можно сделать, только опираясь на мнения экспертов.

По сегментации рынок консультационных услуг делится в Узбекистане на два больших сектора: обязательные услуги, оказание которых предписывается законодательством (регистрация предприятий, правовая экспертиза договоров, аудит для акционерных компаний, банков и некоторых других видов организаций, оценка имущества при переоценке основных фондов и т.п.), и добровольно приобретаемые услуги (маркетинговые исследования, управленческое консультирование, разработка бизнес-планов, внедрение автоматизированных систем управления и многое другое). Если предприятие собирается взять кредит, оно должно представить банку "бизнес-план".

Существуют следующие основные сегменты отечественного рынка консультационных услуг:

1. Юридические услуги.
2. Аудит, бухгалтерский учет, налоговое консультирование.
3. Управленческий консалтинг.
4. Консалтинг в области консалтинга.
5. Инвестиционный и производственный консалтинг.

6. Консалтинг на рынке ценных бумаг.

1. Юридические услуги. Юристы являются главными консультантами в условиях рынка. В работе адвокатских фирм преобладают два направления юридической помощи: взыскание просроченной задолженности и опротестование незаконных решений должностных лиц.

2. Аудит, бухгалтерский учет, налоговое консультирование. Существует несколько групп предприятий, которые в соответствии с законодательством обязаны проходить процедуру аудита: акционерные общества; банки и иные кредитные организации; страховые компании; инвестиционные фонды и их управляющие компании; благотворительные и иные общественные фонды; внебюджетные фонды; хозяйствующие субъекты, имеющие в уставном фонде долю, принадлежащую государству.

Значительное место в работе аудиторских фирм занимает консультирование юридических и физических лиц по налогообложению. Спрос на эти услуги будет возрастать в связи с введением системы всеобщего декларирования доходов.

3. Управленческий консалтинг. Все предприятия, независимо от формы собственности и хозяйственной организации, сталкиваются с проблемами управления. Частные предприятия, масштабы деятельности которых растут, рано или поздно оказываются перед необходимостью смены стиля управления. Как показывает накопленный за годы реформ опыт, у руководителей крупных предприятий зачастую недостаточно информации и нет соответствующих навыков для построения эффективной системы управления, способной сделать предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешних рынках. Многие из таких руководителей хотели бы получить квалифицированную консультацию, даже если состояние их предприятия вполне удовлетворительное, но недостаток знаний мешает им правильно сформулировать проблему.

4. Консалтинг в области консалтинга. Сегодня практически общепризнано, что неэффективное управление маркетингом – одна из основных проблем предприятий Узбекистана. На многих предприятиях маркетинг как система рыночной ориентации работы вообще отсутствует. По данным опроса, проведенного в рамках исследования "Деловая среда в Узбекистане глазами представителей малого и среднего бизнеса" при поддержке Международной финансовой корпорации, лишь 30% малых и 38% средних предприятий считают, что им нужны консультации в сфере маркетинга и рекламы. Это можно объяснить тем, что, во-первых, несмотря на уже достаточное развитие рыночных отношений в республике, маркетинг не стал для отечественных предпринимателей необходимым, а во-вторых, стоимость маркетинговых мероприятий достаточно велика.

5. Инвестиционный и производственный консалтинг. В настоящее время консультанты не только помогают получить деньги, но и оказывают помощь в выборе места для создаваемого предприятия, в строительстве нового или реконструкции действующего предприятия, приобретении оборудования и сырья, налаживании технологии производства и реализации других "технических сторон" предпринимательского проекта.

6. Консультации на рынке ценных бумаг. Процессы приватизации и акционирования повышают спрос на консультации, связанные с обращением ценных бумаг. Они нужны предприятиям при выпуске своих ценных бумаг, поиске банка-андеррайтера (осуществляющего первичное их размещение), источников финансирования эмиссии, подготовке проспекта эмиссии и других документов для государственной регистрации, а также при проведении рекламной компании. Консультационные фирмы оказывают содействие и в подборе стратегических инвесторов, в том числе зарубежных. Новым направлением эмиссии ценных бумаг стал выпуск корпоративных облигаций, способный стать альтернативой банковскому кредитованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние десятилетия во всех развитых странах выделяется, обособляется самостоятельный вид предпринимательства – консультативный. Сопоставляя уровень его развития в нашей стране и в других экономически развитых странах, можно сделать вывод, что в ближайшие годы этому виду предпринимательской деятельности предстоит стремительное развитие в Узбекистане.

В промышленно развитых странах вложения средств в интеллектуальный капитал в форме консультационных услуг считаются не менее эффективными, нежели вложения в новое оборудование или в передовую технологию.

Консалтинговые услуги чаще всего предоставляется в виде консалтинговых проектов и включают три основные этапа: выявление проблем (диагностика); разработка решений, проекта; осуществление решений, проекта.

Наиболее распространены три метода консультирования: экспертное, процессное и обучающее. На практике, как правило, применяется комбинация всех трех методов.

Для предложения различных видов проектов работникам консалтинговых фирм рекомендуется проводить презентации – публичные выступления. По ходу выполнения консультационного проекта может возникнуть необходимость проведения занятий с персоналом клиента.

Управленческое консультирование принесет положительные результаты, если консультанты будут компетентно обслуживать клиентов, а клиенты не менее компетентно обслуживать клиентов, а клиенты не менее компетентно станут использовать консультантов.

Глубинные причины проникновения консалтинга практически во все сферы экономики страны кроются в серьезном изменении мотивации

руководителей предприятий, принимающих такие решения. Представители всех консалтинговых компаний, принявших участие в экспертном опросе, в один голос свидетельствуют о качественно новых требованиях, которые предъявляют менеджеры фирм-клиентов к потенциальным консультантам-исполнителям.

Еще несколько лет назад соображения престижа при обращении в крупные международные компании играли не последнюю роль. В случаях выхода на международные рынки это было оправдано в большей степени, в других случаях - в меньшей. Процесс переговоров между клиентом и исполнителем подчас превращался в процесс выяснения потребностей предприятия и возможностей консультанта. Обращаясь к консультантам, менеджер слабо представлял, что можно от них получить, и нередко формулировка его запроса сводилась в сущности к одному: "Помогите!". И обычно помощь требовалась в решении налоговых и юридических проблем.

На сегодня ситуация изменилась. Привлечение квалифицированных менеджерских кадров и вложения в повышение квалификации управленческого персонала не прошли даром. Современный клиент консалтинговой компании - это топ-менеджер, который прекрасно разбирается в современных методах анализа, великолепно знает case-технологии.

Причем акцент делается именно на конечный практический результат. Другими словами, умный совет, который "производит" консультант, теперь все чаще становится не конечным, а промежуточным итогом работы консалтинговой компании на проекте клиента. На плечи консультанта все чаще ложится теперь внедрение его собственных указаний (хотя первую скрипку здесь уже играет сам заказчик). Такой альянс на заключительной стадии проекта повышает и ответственность консультантов, и уверенность клиентов в принимаемых решениях.

Повышение квалификации руководящего состава предприятий и представление о всем комплексе услуг консалтинговых компаний позволило менеджерам перейти от постановки частных проблем (оптимизация налогов, тренинг для персонала и т. п.) к более системному решению повышения эффективности предприятия (оценка предприятия - перевод финансовой отчетности на международные стандарты - оптимизация финансовых потоков включая оптимизацию налогообложения - системная интеграция - выход в "новую экономику" и т. д.).

Несомненно, консалтинг в Узбекистане существует, хотя и нельзя сказать, что данный сегмент рынка процветает. Как и в большинстве других случаев, развитие данной области находится на стадии становления. Это очень важный этап, как для заказчиков, формирующих спрос, так и для исполнителей, ответственных за предложение на рынке. Во многом ситуация обострена глобальным финансовым и экономическим кризисом. В условиях кризиса происходит естественный рост конкуренции, провоцируемый, во-первых, сокращением числа участников рынка, во-вторых, снижением спроса на услуги со стороны потенциальных заказчиков. Клиентов начинают «беречь». Кроме того, как следствие, прогнозируется рост профессионализма в среде консультантов.

Учитывая свой, уникальный, путь развития, Узбекистан в данной ситуации не может ссылаться и руководствоваться мировым опытом. Строить какие-либо прогнозы очень сложно. Понятно одно — любой кризис, будь-то политика или экономика, воспринимается с трудом. Особенно, если речь идет об отрасли, еще неокрепшей и не достигшей должного уровня развития.

Другой вопрос — поиски решений насущных проблем.

Найти идеальное решение — задача из разряда невыполнимым. В этом случае, можно искать решение оптимальное, посредством которого необходимость в устранении других проблем отпала бы сама собой. Я

предлагаю изменять не составляющие системы, а саму систему и подходы к ее организации. В конце концов, все проблемы сливаются в одну – создание развернутой, доступной, понятной и популярной системы бизнес-консультирования, направленной на решение различных экономических вопросов, как внутри предприятия, так вне его.

И первым шагом в этом направлении, может послужить прекращение хаотичного и непредсказуемого развития рынка. Необходимо разработать единые правила игры, которые должны выступить как константы и для заказчика и, тем более, для исполнителя. Такая стандартизация исключит случаи недобросовестного отношения к работе и, со временем, создаст нормы, отступить от которых будет невозможно.

Необходимо объединить отечественных консалтинговых агентств в единую организацию, осуществляющей определенный контроль за их деятельностью и дающей строгие гарантии объективности и профессионализма консультантов (в противном случае, агентство лишает членства данной организации). Форма такой ассоциации может быть как государственной, так и общественной, однако точно некоммерческой.

Наличие такой организации поможет разобраться с огромным количеством проблем, а также прояснить перспективы развития отечественного консалтинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Произведения Президента Республики Узбекистан

Ислама Каримова

1. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в Узбекистане. – Т.: Узбекистан. 2009.
2. Каримов И.А. 2014 год станет годом развития страны с высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ. Доклад Президента Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год. Народное слова от 18 января 2014 года, № 13 (5913)
3. Каримов И.А. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирование гражданского общества в стране. Доклад Президента Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан. Народное слова от 13 ноября 2010 года.
4. Каримов И.А. Гарантия нашей благополучной жизни - построение демократического правового государства, либеральной экономики и основ гражданского общества. - Т.: Узбекистан, 2007.
5. Каримов И.А. Прогресс страны и уровня жизни нашего народа – конечная цель всех демократических обновлений и экономических реформ. - Т.: Узбекистан, 2007.
6. Каримов И.А. Основные принципы общественно-политического и экономического развития Узбекистана. - Т.: Узбекистан. 1996.
7. Каримов И.А. Узбекистан - государство с великим будущим. - Т.: Узбекистан. 1992.

8. Каримов И.А. Узбекистан - собственная модель перехода на рыночные отношения. - Т.: Узбекистан. 1993.

II. Книги и монографии

9. Бакрадзе Т.Г. Что мешает распространению управленческого консультирования. – М.: Экономика. 2006.

10. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело. 2005.

11. Горфинкел В.Я. Малый бизнес: организация, экономика и управление. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2004.

12. Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. - М.: Джангл. 2007.

13. Лейман Я.А. Руководитель и специалист: взаимодействие. – М.: 2003.

14. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: ЭКМОС. 2005.

15. Цыпкин Ю.А. Эриашвили Н.Д. Агрорыкетинг и консалтинг. – М.: Экономика. 2004.

III. Научные статьи и брошюры

16. Гаськов В., Лузин А. Опыт международного управленческого консультирования. // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 3.

17. Елмашев О.К. Консультации и нововведение в управлении производством (Вопросы теории и практики). Рекомендательный указатель литературы. – Ижевск.: Книжное издательство, 2010.

18. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования // Российский экономический журнал. 2012. №5.

19. Чакыров К. Управление консультационной деятельностью // проблемы теории и практики управления. 2012. №2.

IV. Статистический сборник

20. Основные тенденции и показатели экономического и социального развития Республики Узбекистан за годы независимости (1990-2010 гг.) и прогноз на 2011-2015 гг.. – Т.: “Узбекистон”, 2011.

V. Зарубежная литература

21. FEACO – Survey 1996: Facts and Figures 1995. Bonn, 1996.
22. Bailey D., Sproston C. Choosing and Using Training Consultants/ Aldershot, 1993.
23. European Directory of Management Consultants. London: FEACO-AP Information Services, 2003.
24. Management Consultants 1996 World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business towards the 21 street Century». Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996.
25. Maister D. H. Key Account Management. Boston: Maister Associates, Inc., 2003.

VI. Интернет

26. www.portal.uz
27. www.ziyonet.uz
28. www.lexs.uz
29. www.iptd-uzbekistan.uz
30. www.eduportal.uz
31. www.multimedia.uz
32. www.uzedu.uz
33. www.cosulting.ru
34. www.pcweek.ru/kis/koi8/management.htm
35. www.akdi.ru/avt-upr/akdi.htm
36. www.bcc.ru
37. www.concept.park.ru/bs%26cons/bs26co_97.htm
38. www.practic.ru
39. www.pia.ru/catalogue
40. www.agama.com/PCWEEK13/PCW080.HTM

