**Международная торговля консалтинговыми услугами**

Диплом

Содержание

Введение

Глава 1. Международная торговля консалтинговыми услугами в современных условиях мировой экономики.

1.1 Общая характеристика состояния международной торговли консалтинговыми услугами

1.2 Влияние на рынки консалтинговых услуг процессов глобализации в мировой экономике

1.3 Основы теории концептуального консалтинга

Глава 2. Анализ мирового опыта по развитию перспективных направлений консалтинга.

2.1 Инновационный консалтинг: общие определения и основные направления развития

2.2 Мировой опыт создания инновационных систем как фундамента формирования рынка консалтинговых услуг

2.3 Особенности отдельных видов консалтинга, наиболее значимых для макроэкономического роста

Глава 3. Российский рынок консалтинговых услуг: проблемы и тенденции.

3.1 Общая оценка становления и развития российского рынка консалтинга

3.2 Перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг

3.3 Практические рекомендации по актуальным вопросам формирования российского рынка консалтинговых услуг

Заключение

Список использованной литературы

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Введение

Обоснование актуальности выбранной темы. На современном этапе развития мирового хозяйства экономический рост государства определяется ресурсами страны и степенью ее интеграции в мирохозяйственную систему. В последнее десятилетие во многих странах мира решение проблем экономического роста связывают в значительной степени с качеством менеджмента, основанного на активизации получения, использования и передачи знаний.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

В практике промышленно развитых стран консалтинговые услуги в области экономики и управления предприятиями представляют собой важный фактор эффективного функционирования и развития субъектов хозяйствования в условиях рыночных отношений. Россия переходит на принципиально иную модель экономики, отличную практически по всем параметрам от той, в условиях которой она развивалась более восьмидесяти лет. Это обстоятельство ставит перед Россией и российскими предпринимателями сложные задачи выхода на уровень мировых стандартов экономического анализа и управления предприятиями, что предопределяет широкое использование опыта западных стран в области консалтинга. Многократное усложнение экономических процессов в наше время привело к тому, что передача передовых методов управленческого труда превратилось в самостоятельную сферу экономических отношений, к образованию национальных и международных рынков консалтинговых услуг, которые стали необходимым условием для распространения передовых экономических знаний в товарной форме.

Цель работы заключается в исследовании особенностей развития международной торговли консалтинговыми услугами и ее влияния на российскую экономику посредством формирования национального рынка консалтинговых услуг с учетом мирового опыта.

Задачи исследования. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать оценку происходящим в мире экономическим преобразованиям в контексте развития принципиально нового инструмента, воздействующего на функционирование мирового хозяйства, основой которого является система консалтинговых услуг;

- провести анализ определения категории "консалтинг" в научных трудах и выявить различное его содержание на разных стадиях экономического развития общества;

- исследовать процессы формирования, особенности и структуру международной торговли консалтинговыми услугами, выделить характерные составляющие, выявить проблемные вопросы функционирования и развития данного сектора мировой экономики;

- определить сущностные характеристики результатов консалтинговой деятельности как объекта экономических отношений, выявить их роль в производственном процессе и место в ряду основных факторов производства;

- проанализировать способы и методы организации консалтинговой деятельности в целях коммерциализации управленческих технологий;

- на основе полученных теоретических выводов и обобщения мировой практики разработать практические рекомендации по формированию национального рынка консалтинговых услуг в России.

Объект исследования: международная торговля консалтинговыми услугами в современных условиях мирового хозяйства и ее роль в процессе формирования общественно-экономических отношений, при которых управленческие технологии становятся основой стабильного экономического роста страны, представляя собой самостоятельный сектор мирового хозяйства.

Предметом исследования является круг проблем, связанных с развитием международной торговли консалтинговыми услугами и формированием российского национального рынка консалтинговых услуг, решение которых будет способствовать экономическому развитию общества и адаптации российской экономики к мировому хозяйству, так как в современных условиях обоснованное принятие решений на макро и микроуровне стало решающим фактором в обеспечении эффективности экономических процессов и результативности инновационно-управленческих технологий.

В России становление и рост консультационного бизнеса, прежде всего, были связаны с приватизацией государственной собственности и созданием инфраструктуры будущей рыночной экономики, а также с реструктуризацией предприятий новыми собственниками, для которых управление предприятием в рыночных условиях оказалось делом совершенно новым, требующим привлечения широкого круга консультантов по целому ряду вопросов управления предприятием, включая экономические, организационные, правовые, бухгалтерские и другие вопросы, жизненно важные для налаживания производственно-коммерческой деятельности.

Настоящая работа посвящена исследованию состояния и тенденций развития международной торговли консалтинговыми услугами, влияния этих факторов на российский рынок консалтинга и оценке особенностей отдельных видов консалтинга, имея в виду особую значимость рационализации управления экономикой для современного этапа развития России.

Методологической основой исследования послужили базовые методы научного познания экономики, такие как диалектическая логика, синтез, анализ, метод статистического анализа, методы математического моделирования и экспертных оценок.

Теоретическую основу исследования составили научные труды российских и зарубежных авторов в области экономической теории, международных экономических отношений, работы, посвященные проблемам регулирования отношений в сфере консалтинговых услуг, адаптации российской экономики к мировому хозяйству, документы международных экономических и финансовых организаций, российского законодательство, регулирующего внешнеэкономическую и инновационную деятельность. Материалы научных симпозиумов и конференций.

Научная новизна диссертации заключается в том, что она представляет собой развернутое комплексное исследование проблем развития международной торговли консалтинговыми услугами и проблем российского рынка консалтинга, решение которых является одним из условий интеграции России в международную систему экономических отношений.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты учитывают практический опыт передовых стран по интегрированию в мировое хозяйство и могут быть использованы для повышения эффективности экономики России, для повышения результативности в решении проблем формирования и развития российского рынка консалтинговых услуг. Выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы законодательными и исполнительными органами Российской Федерации при разработке нормативных актов для регулирования отношений в сфере консалтинга.

Структура дипломной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Международная торговля консалтинговыми услугами в современных условиях мировой экономики

1.1 Общая характеристика состояния международной торговли консалтинговыми услугами

Объективная необходимость в развитии и систематизации консалтинговых услуг возникла в первые годы ушедшего столетия, что привело к созданию в 1913 г. Международной федерации инженеров -консультантов со штаб- квартирой в Лозанне (Швейцария), членом которой была в то время и Российская империя.

В настоящее время функционирует большое число национальных и международных ассоциаций консультантов, которые формируют стандарты управленческого консультирования, как принято сегодня называть эту сферу предпринимательства, понимая под этим более широкое определение сути консалтинга - консультирование государственных и региональных структур, менеджеров промышленных, финансовых, инвестиционных, торговых и иных компаний и фирм в области экономики, финансов, права, что означает - предоставление услуг по вопросам управления на разных уровнях макро- и микроэкономики.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узко ограниченной каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Возможный подход к определению понятия «консалтинг» в самом широком смысле этого слова следующий: консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научных, технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области проблем заказчика.

В тоже время, консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирована рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы. Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуально производительности труда каждого работника.

Следовательно, консалтинговые услуги - это интеллектуальный капитал, ценность которого не меньше, чем ценность основного капитала, технологий, автоматизации производства и т.д. Главное содержание консалтинга можно определить как профессиональную помощь специалистов в управлении предприятиями и фирмами, в диагностике проблем, финансово-экономическом анализе, формировании стратегии, в разработке программ "оздоровления " предприятия и выхода его из зоны банкротства, в разработке ассортиментной, финансовой, инвестиционной, технической и технологической политики.

Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях - отнюдь не основная функция консалтинга. В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию? Во-первых, в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.

Во-вторых, в случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в восприятии потенциальных партнеров, обращается к услугам консультанта (например, аудитора), проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

И, наконец, в-третьих, в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае носят характер кризис-консалтинга.

Мировая практика выработала требования, предъявляемые к консалтинговой компании. Деятельность квалифицированного консультанта или консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

1. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан владеть

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

2. Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, не писаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

3. Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

4. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.

5. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многим клиентами.

6. Консультант (либо консалтинговая компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.

Предоставляемые консалтинговой компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

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

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

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

4. Ревизия деятельности предприятия-клиента;

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

Перейдем теперь к рассмотрению основных направлений консалтинга. Однако здесь мы сталкиваемся с очередными трудностями. Дело в том, что различные консалтинговые компании по-разному классифицируют основные виды консалтинга, исходя из собственного опыта и специфики предоставляемых ими услуг. Каждый из авторов предлагает анализ этой проблемы с собственной, порой субъективной, имеющей отношение к конкретной отрасли экономики, точки зрения. Поэтому, с целью выявления наиболее общих направлений консалтинга обратимся к опыту ведущих фирм, как наиболее авторитетных и обладающих огромным опытом работы в этой области, и на основе перечня услуг, предоставляемых каждой из этих фирм, попытаемся создать собственную классификацию,

Универсальная обобщенная классификация консалтинговых услуг:

1. Консалтинг в области налогообложения и юридические услуги.

2. Аудит, бухгалтерский учёт, отчётность и ревизионная деятельность.

3. Консалтинг в области управления.

Консалтинговая компания, имеющая в своем распоряжении высокопрофессиональных специалистов и обладающая соответствующими методиками, опытом и пониманием работы налоговой системы на практике, располагает возможностями действовать с высокой эффективностью в таких ключевых областях, как структурирование инвестиций, налогообложение внешнеторговых операций, налоговое планирование и урегулирование споров с налоговыми органами. Важнейшим условием деятельности такой фирмы является повышение налоговой эффективности структуры и деловых операций компании. Услуги, предоставляемые консалтинговой компанией в сфере налогообложения:

• предоставление информации по налогообложению и юридическим вопросам;

• консультации в области международного налогообложения;

• консультации и планирование налогообложения внешнеторговых операций таможенные пошлины, акцизы и налог на добавленную стоимость;

• налоговые консультации в области социального обеспечения и зарплаты;

• налоговые консультации по вопросам реорганизации предприятия;

• налоговые консультации по вопросам деятельности совместных предприятий;

• фиксация и анализ изменений в налоговом законодательстве различных стран;

1.2 Влияние на рынки консалтинговых услуг процессов глобализации в мировой экономике

Степень и характер включения той или иной страны в мирохозяйственные отношения, прежде всего в международную торговлю, определяются, как известно, рядом экономических факторов. К наиболее значимым из них обычно относят величину экономического потенциала, стадию технико-экономического развития и обеспеченность природными ресурсами.

Принято считать, что чем беднее природными ресурсами страна, чем меньше её экономический потенциал и чем выше уровень её технико-экономического развития, тем больше при прочих равных условиях своей продукции она направляет в каналы международного обмена. Упомянутые факторы не в последнюю очередь определяют масштабы и характер присутствия России на мировых рынках. Россия не относится теперь к числу мощных экономически держав: её доля в мировом ВВП равна 2,6%. Экономическое сотрудничество с зарубежными странами ей приходится развивать, опираясь на деформированную структуру материального производства, гипертрофия тяжелой индустрии сочетается с неразвитостью сельского хозяйства, легкой и пищевой промышленности. Отмеченные деформации предопределяют структуру внешнеторгового обмена страны. За последнее десятилетие промышленное производство заметно «потяжелело» за счет увеличения в нем доли ТЭК и металлургии и уменьшения доли машиностроения и отраслей, работающих на внутренний рынок. Не в последнюю очередь это связано с востребованностью продукции базовых отраслей на внешнем рынке и неспособностью отечественных производителей потребительских товаров выдерживать зарубежную конкуренцию даже внутри страны. В структуре производства новые современные отрасли микроэлектроника, информатика, биотехнологии занимают незначительное место.

Россия интегрируется в мировую экономику, имея деформированную структуру народного хозяйства, стремительно стареющий производственный аппарат и основанные на природных ресурсных факторах конкурентные преимущества. Невысокий уровень технико-экономического развития, низкая конкурентоспособность большинства отраслей отечественной промышленности и наличие излишков добываемых природных ископаемых в условиях экономического спада - вот основные причины того, что Россия участвует в международном разделении труда в незавидном качестве поставщика сырья и потребителя готовой продукции.

Следующие необходимые шаги связаны с усилением государственных и негосударственных институтов, обеспечивающих нормальную работу рыночных механизмов. Сильные институты могли бы позволить устранить наиболее серьезные аномалии экономической среды, в том числе резкие различия прибыльности в производственной, финансовой и торгово-посреднической сферах деятельности; чрезмерную налоговую нагрузку на предприятия; дороговизну кредита. В ближайшей перспективе России предстоит наладить процесс воспроизводства в условиях рынка, который в предыдущие годы так и не сложился. Решение этой задачи требует обеспечения стабильности и прозрачности законодательства, по борьбы с коррупцией и экономической преступностью.

Наряду с повышением конкурентоспособности упрочению позиций страны в мировом хозяйстве способствовало бы также совершенствование механизма государственного регулирования внешнеэкономических связей с учетом задач структурной перестройки и повышения эффективности народного хозяйства. Этот механизм следовало бы настроить так, чтобы, с одной стороны, не возникали дополнительные препятствия для экспорта и импорта товаров и услуг, а с другой усиливалась бы выборочная поддержка отдельных секторов отечественного производства и внутреннего рынка с помощью общепринятых инструментов. Определенное усиление защиты этих секторов необходимо для того, чтобы помочь встать на ноги предприятиям секторам и отраслям потенциально способным выдерживать конкуренцию.

1.3 Основы теории концептуального консалтинга

Растущая сложность и увеличивающийся темп общих экономических изменений, условий ведения бизнеса порождают специфические проблемы, при решении которых все чаще и чаще предприниматели испытывают необходимость в помощи консультантов. В этой ситуации популярность консалтинговой деятельности привела к тому, что до недавнего времени большинство консультантов не следовали какой-либо определенной стратегии и пытались реагировать на любую просьбу потенциального клиента. Однако уже сейчас все большее число консультантов понимают, что не могут быть всем для всех клиентов, что шанс получить заказ увеличивается в том случае, если предлагается уникальная услуга. Но здесь помимо роста конкуренции среди консультантов возникает и другой вопрос - каковы принципы формирования консалтинговой услуги и каковы критерии ее оценки.

Неоднократно указывалось, что профессиональные услуги производят неосязаемую продукцию или продукты. Продукт консультирования - совет, который дают клиенту или, если основной акцент делается на внедрение и изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента и обусловлено вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Консультант может иметь собственное мнение и представление о нем, в то время как точка зрения клиента на этот же продукт и его реальную ценность, вероятно, совершенно другая.

Поэтому консультанты неохотно дают четкое определение своей продукции. Некоторые боятся, что это ограничит их и помешает искать и находить новые возможности в неохваченных ими областях. Другие предпочитают рассматривать каждую возможность нового задания по существу и решать, принять или не принять его без какого-либо определения продукции заранее. В целом, при продаже своих услуг на рынке консультант фактически продает только обещание помочь клиенту удовлетворить его потребности, и клиент лишен элементарной возможности оценить предлагаемый товар, и вынужден только предполагать о возможностях консультанта и строить отношения с ним на исключительном доверии.

Однако как клиенты, так и консультанты все чаще хотят «увеличить осязаемость» процесса консультирования, чтобы улучшить сбыт, усовершенствовать планирование, качество управления и контроль, как со стороны клиента, так и консультанта.

Различают четыре различных варианта определения консультационного товара:

1 - функциональные или предметные области вмешательства. Этот вариант, обычный в прошлом и все еще широко применяемый в настоящем, определяет услуги консультанта по функциональным или техническим областям, в которых он может помочь клиенту. Здесь главное - иметь качественное образование и широкий опыт в данной области. Примеры - финансы, маркетинг, управление производством или общее руководство.

2 - управление и проблемы бизнеса. Этот вариант определяет услуги по типичным проблемам бизнеса и управления, возникающим у клиентов. Здесь главное возможность помочь в решении проблем и соответствующая специальная квалификация. Например, рационализация информационных потоков, появление возможности создать совместное предприятие и переговоры по его созданию, соглашения о передаче технических достижений и т.д. Предполагается, что консультант проанализирует и выдаст благоприятное для клиента решение.

3 - специальные методы и системы. В этом случае консультант разрабатывает и предлагает клиентам собственный (часто уникальный) подход к решению проблемы, который выражается в виде специальных методов, модели или системы управления. Это может быть (хотя и необязательно) запатентованная система, которую невозможно получить от кого бы то ни было другого Конечно, консультант не просто внедряет стандартную систему. Как правило, задание включает предварительное исследование с целью диагностирования проблемы, адаптацию базовой, стандартной, системы к условиям клиента и помощь в ее внедрении и соответствующем обучении персонала. Сюда может входить дальнейшее обслуживание и усовершенствование системы, что закладывает основы долгосрочных отношений консультант - клиент.

Вариант 4 - применение методологии консультирования. В этом случае консультант пытается сделать свою продукцию более осязаемой и точной, для чего снабжает клиента описанием своего методологического подхода и идентификации проблем в организациях - клиентах и к оказанию им помощи в планировании и внедрении изменений.

Среди других вариантов рассматриваются услуги, отличные от консультирования как такового, вроде повышения квалификации руководящих кадров, технической подготовки, исследования, проектирование, разработка данных и т д. Соответственно выше обозначенные варианты консультирования дополняются подобными услугами, что и приветствуется клиентами.

Учитывая специфику современной консалтинговой практики и не всегда лишенные основания сомнения заказчиков творческий коллектив, возглавляемый авторами статьи предпринял попытку создания специализированной краткосрочной учебно - консалтинговой программы, ориентированной на сферу управления персоналом.

Глава 2. Анализ мирового опыта по развитию перспективных направлений консалтинга

2.1 Инновационный консалтинг: общие определения и основные направления развития

Для повышения эффективности Консультационного проекта целесообразно применять различные инновационные технологии:

1.Мозговой штурм - это технология коллективного творчества. Главное - наличие поставленной проблемы и хорошо подобранная креативная группа, которая ищет решение. Метод построен на вольном высказывании ассоциаций. Свободное ассоциирование первоначально использовалось в психотерапии, сейчас оно применяется также для группового решения задач, и это получило название "мозговой штурм". Смысл в том, чтобы коллективно генерировать идеи решения деловых задач, которые не пришли бы в голову отдельному человеку дома на диване или в офисе за столом. Слово за слово, образ за образ. Один высказывает, другой подхватывает, третий завершает. Сущность метода заключается в том, что выдвижение, предложение идей отделено от процесса их критической оценки и отбора. Было обнаружено, что человек средних способностей может придумать почти вдвое больше решений, когда работает в группе, чем когда трудится в одиночку. Кроме того, такая ситуация вызывает соревнование между членами группы. До тех пор пока соревнование не вызовет критических или враждебных установок, оно способствует интенсификации творческого процесса, так как каждый участник старается превзойти другого, выдвигая новые предложения. Правда, вместе с тем эксперименты показывают, что наилучшие результаты дает оптимальное чередование периодов индивидуального и группового мышления. По мере увеличения количества идей повышается их качество. Последние десять идей являются, как правило, более полезными, чем первая десятка. Точного ответа, почему именно так, - нет, будем считать это просто фактом. Мозговой штурм будет эффективнее, если члены группы в течение нескольких дней будут оставаться вместе. Именно поэтому многие компании предпочитают не просто собрать экспертов на «брейнсторм», а организовать выездную сессию на пару дней, где участники смогут чередовать семинары, отдых и мозговые штурмы.

2.Разработочная сессия вместе с клиентом. Основные цели Сессии:

* Согласовать представления управленческого звена - как высшего так и среднего - о сегодняшнем положении Компании и о сильных и слабых сторонах компании, которые являются не назывными, а реально присущими.
* Понять, каковы главные тенденции рынка, каково возможное место Компании на рынке, и какие изменения компания должна совершить в ближайшие 1-2 года, с целью занять это место.
* Наметить первые реальные шаги, которые мы должны сделать вместе как компания, а также каждый из присутствующих на сессии самостоятельно.

Главная принцип Разработочной сессии - работа с реальными организационными характеристиками (сильными и слабыми сторонами, проблемами), но в тесной связи с тем, как Компания себя видит на рынке, и как ее видят партнеры - клиенты, поставщики:

* Как мы видим наше настоящее и прошлое (сформулировать неудовлетворенность как можно более точно)
* Какую позитивную картину - внутреннюю и внешнюю - мы считаем желаемой и достижимой (видение)
* Какие действия мы все и каждый в отдельности согласны предпринять (первые шаги)

Два основных ориентира для оценки параметров рынка, компании и необходимых изменений - цели компании и интересы всех стейкхолдеров (заинтересованных сторон) - сотрудников, подразделений, руководителей, акционеров, поставщиков и клиентов.

Привлечение наиболее вовлеченных и неравнодушных внутренних экспертов из подразделений, которые давно работают в компании и являются достаточно независимыми для того, чтобы искреннее высказываться даже в присутствии руководителей, а также авторитетными и квалифицированными сотрудниками также является обязательным условием при формировании рабочих групп.

Отдельной рабочей группой, обобщающей результаты и принимающей решения в режиме "он-лайн" является Стратегический комитет. Стратегический комитет формируется в составе 4-5 лидеров Компании (генеральный директор, директор по продажам, маркетингу и закупкам, финансовый директор, ответственный за производство, для согласования позиций очень поможет участие собственника). Наблюдатели от Стратегического комитета присутствуют за столами во время обсуждений.

Необходимое условие, являющееся преимуществом данной технологии, является привлечение к участию в Сессии представителей заинтересованных сторон - а именно, поставщиков, клиентов и если необходимо, других партнеров в регионе (даже в случае потенциального партнерства в перспективе).

3.Создание экспертных оппонирующих групп. Метод создания экспертных оппонирующих групп совмещает в себе методы самостоятельного научного познания и мозгового штурма. Принципы данного метода построены на формировании двух различных групп экспертов, которым предлагается решить поставленную проблему различными способами, в итоге защиты и дискуссии руководство предприятия Заказчика принимает ту или иную точку зрения и соответственно способ решения проблемы. Графически метод создания экспертных оппонирующих групп можно представить таким образом (рис. 2.1).

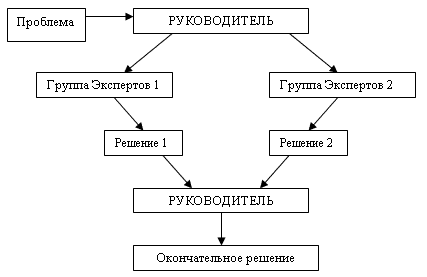


Рис. 2.1. Графическое представление метода создания экспертных оппонирующих групп

4.Самостоятельный научный поиск. Самостоятельный поиск - это метод обучения, который позволяет эксперту максимально подробно изучить проблему, на основе уже изученного и изложенного в научных работах, ее структуру, иностранный опыт решения вопроса, что поможет ему ориентироваться в проблеме более четко. Методология исследовательской деятельности представляет собой систему общих правил (принципов), а также специальных приемов и методов познания, доказательства, оформления и защиты результатов исследований. Общие правила исследовательской деятельности исходят из положений различных теорий и принципа диалектического метода познания. Они составляют теоретическую базу исследовательской деятельности.

Изучать в научном смысле - это значит быть научно объективным. Нельзя отбрасывать факты в сторону только потому, что их трудно объяснить или найти им практическое применение в рамках проводимого исследования. Дело в том, что сущность нового в науке не всегда видна самому исследователю. Новые научные факты и даже открытия из-за того, что их значение плохо раскрыто, могут долгое время оставаться в резерве науки и не использоваться на практике.

Инновационными эти методы могут быть признаны потому, что результатом их применения является какое-либо нововведение, в частности:

* Обновленная технология реализации Консультационного проекта
* Новый подбор показателей анализа деятельности клиента
* Обновленные должностные инструкции и др. результаты, представляющие определенную значимость для клиента.

Можно с достаточной уверенностью утверждать, что лишь незначительное число проектов завершаются в срок. Отставание от плана, несогласованные документы, а также сотрудники заказчика, зачастую открыто препятствующие деятельности консультантов, - самые распространенные "ночные кошмары" менеджеров проектов.

Существует несколько ключевых моментов, вызывающих затягивание сроков по вине консультанта. Им стоит уделить достаточное внимание еще на стадии планирования проекта:

* отсутствие взаимодействия с заказчиком, с одной стороны, и непонимание необходимости взаимодействия с консультантом, с другой;
* отсутствие процедуры проведения согласований, доработок и принятия работ;
* неспособность согласовывать коррективы внутри компании заказчика;
* неправильное определение объема, состава и последовательности работ;
* использование непроверенных/ неизученных методологий;
* непоследовательность действий (неспособность принять результаты и следовать рекомендациям).

На стадии предпроектного исследования исполнителем могут быть неправильно сформулированы или не в полной мере осознаны реальные потребности заказчика. Зачастую сбор первичных данных осуществляют специалисты невысокой квалификации. Такая организация работ позволяет снизить стоимость предпроектного этапа, но именно этот подход скрывает риск, что в отсутствие четкой методологии его проведения даже адаптированные к конкретному предприятию опросные листы, могут не охватить некоторые существенные вопросы. Анализ собранной информации проводят консультанты более высокой квалификации, но потери информации при первичном сборе не могут быть компенсированы даже их опытом и профессионализмом. Чтобы исключить подобный риск, необходим тесный контакт с персоналом заказчика для конкретизации полученной информации и четкой и ясной формулировки целей проекта в дальнейшем.

Немаловажным является также закрепление процедур согласования, доработок и принятия выполненных работ со стороны как консультанта, так и заказчика. На первый взгляд, ограничение количества дней, выделенных на согласования, кажется лишней строгостью. На деле же бесконечные доработки и "переосмысления" принципиально не улучшают достигнутого результата, однако требуют времени. В данном случае весьма уместно руководителям проекта от обеих заинтересованных сторон помнить поговорку, "что лучшее - враг хорошего". Иначе проект может значительно затянуться в борьбе за "идеальное" качество.

Группа факторов, влияющих на бюджет проекта:

* неверная оценка необходимых ресурсов;
* изменяемость проекта (постоянные изменения, инициируемые заказчиком, выражающиеся в дополнительных трудозатратах).

В ходе реализации проекта становится более понятным, что делается, для чего и как нужно делать дальше, чтобы проект развивался и в конечном итоге достиг намеченной цели. Изменения, инициируемые как консультантом в процессе поиска оптимального решения, так и заказчиком, также в стремлении повысить эффективность деятельности предприятия, выражаются в дополнительных трудозатратах. В итоге дополнительные трудозатраты превращаются в ощутимое превышение бюджетного ограничения. Стоимость проекта растет, в то время как его цена закреплена контрактными документами. Данная ситуация может быть воспринята сторонами как "допустимое превышение бюджета рабочего времени проекта" и не станет камнем преткновения. Но, когда объем дополнительных трудозатрат составляет значительную часть начального бюджета, тут уже сторонам лучше вернуться за стол переговоров, в противном случае проект рискует быть прекращенным.

2.2 Мировой опыт создания инновационных систем как фундамента формирования рынка консалтинговых услуг

На чем основывался относительно устойчивый экономический рост в развитых индустриальных странах в XX веке? Главным образом, на освоении инновационных пространств, появляющихся в результате радикальных открытий и изобретений. Четыре основных инновационных источника начала XX века: электричество, двигатель внутреннего сгорания, нефтехимия, включая создание новых материалов, и особый - качественно иные средства коммуникации и развлечений (телевидение, радио, индустрия кино). Вторая инновационная волна прошлась по планете в середине столетия. Она была связана с появлением ядерной энергетики, с бурным ростом ракетно-космической промышленности и компьютерной революцией. Космические полеты и ядерная энергетика поражают воображение, но их значение для структур повседневности все же несоизмеримо с ролью предыдущих инноваций, перевернувших образ жизни цивилизованного человека и сформировавших совершенно иной уровень качества жизни на планете. Научно-технический прогресс в развитых и некоторых развивающихся странах в последние полвека заметно ускорился в результате возникновения в их национальных хозяйствах принципиально новых организмов — инновационных систем. Они представляют собой совокупность взаимосвязанных организаций, непосредственно осуществляющих производство и коммерческую реализацию научных знаний и технологий, а также комплекс институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих функционирование этих организаций. Научно-производственная часть инновационных систем состоит из крупных и мелких компаний, университетов, государственных лабораторий, технопарков и инкубаторов. Эти системы приносят эффект благодаря высокой научной активности предпринимательского сектора и государственной политике, стимулирующей инновационные процессы. Начало технопаркам было положено в США в начале 50-х годов прошлого века, когда был организован научный парк Стэндфордского университета (штат Калифорния). Университет нашел применение пустующему участку земли, находившемуся в его владении. Земля и помещения стали сдаваться в аренду компаниям, бурно развивающимся за счет военных заказов федерального правительства, которые начали размещать в Стэнфорде свои подразделения, работающие в области высоких технологий.

Потребовалось 30 лет, чтобы завершить формирование инфраструктуры, но результаты того стоили. Научный парк прославился феноменальными достижениями в развитии наукоемкого сектора промышленности и положил начало знаменитой Силиконовой долине. В этом технопарке начинали свою деятельность Hewlett Packard и Polaroid. В 80-е годы технопарки в США стали появляться один за другим, и на сегодняшний день их насчитывается более 160 или более 30% от общего числа технопарков в мире.

В Европе технопарки появились в начале 70-х годов. Одними из первых были Исследовательский парк Университета Хэриот-Уатт в Эдинбурге; научный парк Тринити колледж в Кембридже; Левен-ла-Нев в Бельгии; София-Антиполис в Ницце и Зона научных и технических нововведений и производства (ZIRST) в Гренобле. Они повторили раннюю модель технопарков США, особенность которой в наличии одного учредителя, а основной вид деятельности - сдача земли в аренду собственникам наукоемких фирм.

Современная европейская модель технопарка имеет следующие особенности:

- наличие здания, предназначенного для размещения в нем десятков малых фирм (это способствует формированию большого числа новых малых и средних инновационных предприятий, пользующихся всеми преимуществами системы коллективных услуг);

- наличие нескольких учредителей (этот механизм управления значительно сложнее механизма с одним учредителем, однако намного эффективнее, например, с точки зрения доступа к финансированию).

В 80-е годы прошлого столетия технопарки стали создаваться в Канаде, Сингапуре, Австралии, Бразилии, Индии, Малайзии, Китае, Японии. Причем в Китае развитие технопарков как инструмента опережающего развития взяло под свое крыло правительство. Сегодня в этой стране более 50 национальных технопарков и примерно столько же создано на региональном уровне. Все они успешно работают, принося миллиарды долларов прибыли.

Правительствами большинства стран-лидеров технологической гонки наука и инновации рассматриваются не только как фундамент и одновременно инструмент повышения конкурентоспособности и безопасности, но и как базовый элемент общества нового типа, основанного на знаниях. Страны-лидеры неуклонно наращивают абсолютные объемы затрат на научные исследования и создание новых знаний и технологий. По относительному показателю затрат на НИОКР вперед недавно вышел Израиль, расходы которого выросли до 4,7 процента ВВП. Он опередил Швецию, где уже долгое время затраты на НИОКР превышают 3 процента ВВП. Япония также тратит на эти цели более 3 процентов ВВП, США — 2,7 процента. Ведущую роль в проведении долгосрочных прикладных и фундаментальных исследований и разработок в этих странах играет предпринимательский сектор. Бизнес финансирует от 61 процента (Франция) до 75 процентов (Швеция) общенациональных затрат на ИР, а в ряде стран корпорации вкладывают средства и в развитие фундаментальной науки. Так, в Японии, например, они обеспечивают более трети расходов на эту сферу, в США — более четверти, а в Южной Корее, где университеты и государственный сектор науки относительно слабы, — почти половину [8].

В вышеназванных странах государство с учетом специфики научного “производства” уделяет неослабное внимание регулированию сферы научных исследований, ставшему самостоятельным, часто приоритетным направлением его экономической политики. Слабости рыночного механизма преодолеваются с помощью различных мер: прямого участия государства в производстве знаний — организации лабораторий, находящихся на бюджетном финансировании; предоставления для проведения фундаментальных исследований безвозмездных субсидий ученым, находящимся вне государственных институтов; обеспечения благоприятных условий для частного производства научных знаний и технологий посредством предоставления ему налоговых льгот или субсидий.

Главным финансовым инструментом научно-технической политики государств является использование бюджетных средств. За счет них покрываются от одной пятой до половины национальных расходов на НИОКР. Из государственных бюджетов практически полностью финансируется фундаментальная наука в университетах, оборонные исследования в государственных лабораториях и по контрактам в частном секторе, а также создание наиболее сложных и дорогостоящих экспериментальных установок — ускорителей, телескопов, космических станций и т. д. На фундаментальную науку в развитых странах расходуется от 6 до 22 процентов всех вкладываемых государством в науку средств. Наряду с прямым финансированием исследований и разработок государство стимулирует инновационную деятельность предпринимательского сектора с помощью достаточно широкого арсенала средств экономической и бюджетной политики. К числу этих средств, в частности, относятся: включение затрат на ИР частного сектора в себестоимость продукции; списание значительной части научного оборудования по ускоренным нормам амортизации; применение адресных налоговых льгот; льготное кредитование ИР и долевое финансирование крупных проектов; безвозмездная передача или предоставление на льготных условиях государственного имущества или земли для организации инновационных предприятий или научной инфраструктуры в регионах.

Результатом данного процесса является некоторое изменение, направленное на улучшение деятельности клиентской фирмы. При этом процесс консультирования базируется на некоторой методологии, применение которой влияет на эффективность предоставляемых услуг.

Подобное предопределяет необходимость определения методического инструментария консалтинговой деятельности.

Под инструментарием консалтинговой деятельности понимают те средства, которые консультанты используют в своей работе по решению проблем клиента. Прежде всего, это касается выбора эффективной методологии анализа деятельности компании-заказчика и принятия решения по определению имеющихся проблем и мероприятий по их устранению.

Инструментарий консалтинговой деятельности тесно связан с профессиональным уровнем консультантов, их знаниями и опытом в определенных сферах организации бизнеса. Кроме того, совокупность знаний и умений консультантов определяют успех процесса консультирования и влияют на качество предоставляемых услуг.

В связи с этим особое внимание следует уделять поддержанию и развитию профессионального уровня консультантов.

Высококвалифицированный и мотивированный персонал - это ключ к высокому качеству услуг, результатом которого является удовлетворение потребителей консалтинговой услуги и высокие прибыли консалтинговой компании. Данная задача решается в рамках организационного подхода, затрагивающего вопросы управления персоналом.

2.3 Особенности отдельных видов консалтинга, наиболее значимых для макроэкономического роста

Стремясь двигаться в ногу со временем — часовым механизмом для отечественного бизнеса выступает экономика развитых стран — российский консалтинг активно интегрируется в глобальный рынок, наращивает профессионализм кадров, расширяет количество операторов, увеличивает спектр услуг. Сегодня рынок консалтинговых услуг в России можно назвать полностью сформировавшимся. Тут мы пока говорим не о качестве данных услуг, а о спектре их представленности — отечественный бизнес может получить консалтинговую поддержку любой направленности. Однако объективные условия развития российской экономики способствуют формированию определенных тенденций в использовании тех или иных консалтинговых услуг.

Наиболее динамичным и пользующимся сегодня наибольшим спросом среди российских предприятий направлением является управленческий консалтинг (или менеджмент-консалтинг). При этом часто фирмы, предлагающие данный вид услуг, трактуют его совершенно по-разному. Согласно международной классификации выделяют четыре основные группы управленческого консалтинга:

1. Стратегический консалтинг;
2. Операционный управленческий консалтинг;
3. HR-консалтинг, тренинги и обучение;
4. IT-консалтинг.

1.Стратегический консалтинг. Данное направление консалтинга представляет собой планирование деятельности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Безусловно, такое определение является достаточно узким. В понятие «разработка стратегии» можно включить создание и продвижение нового продукта, реструктуризацию, диверсификацию деятельности, финансовую стратегию, маркетинговую стратегию, организационную или технологическую стратегию.

Стратегическое планирование является наиболее ответственным, и потому наиболее высокооплачиваемым видом консалтинговых услуг. В России интерес к стратегическому консалтингу динамично возрастает, однако спектр компаний-клиентов пока еще ограничивается крупным и частично средним бизнесом и отраслями, в которых присутствует жесткая конкуренция. Кроме того, в условиях нестабильности отечественной экономики и неурегулированности правового поля стратегии разрабатываются преимущественно в среднесрочном временном промежутке.

2.Операционный управленческий консалтинг направлен на оптимизацию операционной деятельности компании, что подразумевает изучение бизнес-процессов компании-клиента (систем производства и сбыта, дистрибуции, управления запасами и закупками и т. д.), экспресс-диагностику, на основании которой разрабатываются пути улучшения определенных процессов: сокращение операционных расходов, постановка систем логистики и дистрибуции, системы управления качеством, оптимизация системы управления товарными/производственными запасами.

Многие преобразования становится возможным осуществить лишь путем проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Данный термин, будучи практически неизвестным несколько лет назад, сейчас активно внедряется в словарь российского бизнеса. Цитируя автора данного понятия М. Хаммера, реинжиниринг — это «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, направленное на достижение значительных улучшений важнейших показателей деятельности компании, таких как качество предоставляемых товаров и услуг, оперативность работы, длительность финансового цикла и т. п.». Процесс реинжиниринга может включать объединение нескольких операционных процедур в одну (горизонтальное сужение процесса), сокращение управленческой иерархии (вертикальное сужение процесса), перераспределение функциональных полномочий с целью повышения эффективности и оперативности выполнения обязанностей и принятия решений. Все эти преобразования в конечном счете ведут к ликвидации неэффективных операций, устранению излишнего персонала, упрощению и повышению качества процессов, их сокращению во времени и удешевлению.

Среди услуг операционного управленческого консалтинга высоко востребованы услуги в области финансового управления — управленческий учет и бюджетирование. Стремительно возрастает популярность аутсорсинга. Российские компании высоко оценили результат от передачи некоторых рутинных функций консалтинговой фирме и сосредоточения деятельности руководства на решении стратегически важных вопросов и задач. Сегодня наибольшим спросом пользуется аутсорсинг бухгалтерского учета, также повышается интерес к аутсорсингу в сфере управления персоналом, налоговых расчетов, «прокату директоров». При передаче учета на аутсорсинг более популярной пока является не полная, а частичная его передача. Так, отечественные предприятия часто испытывают затруднения с подготовкой финансовой отчетности по международным стандартам (МСФО), в то время как иностранные компании требуют помощи при работе с национальной бухгалтерской и налоговой отчетностью. Все чаще на аутсорсинг передают функцию расчета заработной платы, что объясняется не только трудностями в проведении расчетов, но и желанием руководства соблюсти конфиденциальность информации об уровне окладов. Эти услуги заказывают преимущественно иностранные компании, российские банки, промышленные предприятия.

Не редкостью стала и постановка консалтинговой компанией организации и ведения бухгалтерского учета (Set-up). Данный комплекс процедур включает в себя создание учетной политики, установку бухгалтерской программы, настройку национальных и международных планов счетов, создание налогового учета, установку системы «Клиент-Банк» и другие процедуры по требованию заказчика.

Все услуги аутсорсинга являются достаточно дорогими, но их стоимость следует сравнивать не только с затратами на оплату труда внутреннего персонала, потребность в котором сокращается, а и с расходами на обучение своих сотрудников, программное и техническое обеспечение, офисное оборудование, аренду помещения, канцелярские товары, транспорт. Ко всему вышеперечисленному следует прибавить гарантию качества и высокого профессионализма предоставляемых внешними специалистами услуг, а также достоверность и адекватность представленных в учете и отчетности данных. В целом популярность услуг управленческого консалтинга объясняется выходом отечественных компаний на качественно новый уровень развития, интеграцией в международный бизнес (в т. ч. проведение IPO), осознанием необходимости структурных преобразований внутри компании с целью повышения эффективности ее деятельности и перехода на западные стандарты работы.

3.HR-консалтинг включает услуги по подбору и оценке кадров, построение системы мотивации, HR-аутсорсинг. Деятельность компаний, специализирующихся на предоставлении консалтинговых услуг в сфере подбора и управления персоналом, направлена на повышение эффективности управления, улучшение взаимодействия и взаимоотношений между сотрудниками, создание сплоченных команд (team-building), построение корпоративной культуры, улучшение системы взаимоотношений с клиентами, разработку программ повышения квалификации, создание творческой атмосферы. Кадровый консалтинг по сравнению с другими видами консалтинговых услуг не требует особой квалификации консультантов, поэтому стал одним из наиболее распространенных в России видом услуг.

В последнее время существенно возрос спрос на тренинговые услуги. Спрос определяет предложение, вследствие чего резко увеличилось количество обучающих компаний, и многие консалтинговые фирмы включили строку «обучение, тренинги» в список предоставляемых услуг. В то же время качество предлагаемых образовательных и тренинговых программ часто остается под большим вопросом в связи с отсутствием достаточного опыта по внедрению, адаптации и использованию передовых обучающих методик. Большей популярностью тренинги пользуются в комбинации с экспертным или же процессным консультированием (например, обучающие программы при постановке бюджетирования, внедрении систем автоматизации, реинжиниринге бизнес-процессов). Однако часто наблюдаются ситуации, когда компания, которая занималась исключительно тренингами, начинает предоставлять другие услуги из сферы консалтинга. При такой «диверсификации» деятельности уровень профессионализма обычно не соответствует заявленным компетенциям.

4.IT-консалтинг. Данное понятие обобщает комплекс услуг в сфере информационных технологий. В первую очередь к ним следует отнести разработку и внедрение автоматизированных систем управления предприятием, системную интеграцию, проектирование и установку компьютерных сетей (включая вычислительные системы, локальные сети, системы телекоммуникаций). Для автоматизации бизнес-процессов применяются как базовые модели, такие как MRP и CRP (Material and Capacity Requirements Planning), так и интегрированные — MPR II, системы планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). Активно внедряются и специализированные продукты, в частности системы управления производственными запасами DRP (Distribution Requirements Planning), SIC (Statistical Inventory Control), FRP (Finite Requirements Planning).

По некоторым оценкам, услуги IT-консалтинга в России занимают наибольшую долю рынка — до 35%. Однако такая цифра является не совсем корректной, поскольку большинство российских фирм, специализирующихся (по их заявлению) в сфере IT-консалтинга, являются параллельно с этим продавцами определенного программного продукта, что противоречит самому понятию «консалтинг» и его базовым принципам, таким как объективность и независимость. Эти понятия тут подменяются навязыванием клиенту стандартного решения при отсутствии альтернатив. Если говорить об услугах IT-консалтинга на Западе, то специалисты этой сферы, кроме всего прочего, занимаются комплексными аналитическими исследованиями рынка высокотехнологической продукции и средств телекоммуникации, проводят оценку конкурентоспособности фирм-производителей, организовывают для клиентов семинары, посвященные информационным технологиям и их использованию в различных секторах экономики, дают рекомендации по выбору средств автоматизации и внедрению интегрированных систем управления предприятиями. В России эта деятельность практически отсутствует.

К услугам IT-консалтинга относят также различные интернет-проекты, в том числе разработку концепции и дизайна веб-сайтов, предоставление интернет-ресурсов, статистические исследования посещаемости сайтов и предпочтений различных групп пользователей.

В целом IT-консалтинг — как в России, так и за рубежом — растет высокими темпами и, по оценкам экспертов, является одним из наиболее перспективных направлений, хотя готовность покупать дорогие комплексные автоматизированные системы в российских компаниях еще недостаточно велика.

Отдельно выделяют следующие виды консалтинга:

1.Консалтинг в области бухгалтерского учета, финансовые услуги (анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проверка и подготовка финансовой отчетности, финансовый менеджмент, анализ конъюнктуры рынка, привлечение финансирования). Такое разделение присутствует в мировой практике, у нас же данные услуги преимущественно входят в состав управленческого консалтинга.

2.Консалтинг в области налогообложения, в частности налоговое планирование и оптимизация налогового бремени, является одним из наиболее востребованных в западных компаниях как при создании, так и при развитии, диверсификации, реструктуризации бизнеса. Налоговый консалтинг является высоко востребованным и в России.

3.Юридический консалтинг — распространенное направление, включающее широкий спектр услуг, среди которых регистрация, ликвидация и правовое регулирование деятельности предприятий, проведение процедуры банкротства, юридическое сопровождение внешнеэкономической деятельности (экспортно-импортные операции), патентование и лицензирование, юридическая экспертиза документов, нотариальные услуги, ведение судебных дел и процедур. В данную группу входят также услуги по управлению интеллектуальной собственностью и правовому обеспечению финансовых операций (размещение ценных бумаг, слияния и приобретения и т. п.) — практически не представленные в России, но очень востребованные на Западе.

4.Маркетинговый консалтинг. Направления маркетинг-консалтинга в России развиваются неравномерно. Так, рынок маркетинговых исследований близок к насыщению: на сегодняшний день работает достаточное количество опытных компаний, предлагающих широкий спектр качественных обзоров и аналитики рынков. Высокий спрос на построение системы логистики. Вместе с тем такие направления, как маркетинг-планирование, ценообразование, разработка систем стимулирования рынка, все еще не пользуются особой популярностью.

5.Реклама и PR-консалтинг — перспективное динамично растущее направление. Услуги в сфере связей с общественностью, создание имиджа, «раскрутки», медиа- и предвыборных технологий сейчас на пике популярности. Однако сегодня в России многие непрофильные специалисты, не обладающие достаточным практическим и теоретическим опытом, называют себя PR-консультантами, что негативно влияет на доверие к данному сектору в целом. Вследствие этого отечественный PR-консалтинг существует в основном в привязке к комплексу услуг в сфере связей с общественностью, а не как отдельный сервис. Для сравнения, на Западе данное направление консалтинга является одним из наиболее престижных и высокооплачиваемых (работа консультантов оценивается от 250 до 1000 долларов в час).

6.Инвестиционный консалтинг — один из наиболее востребованных видов консалтинговых услуг, особенно в экономиках развивающихся стран. Были и останутся актуальными услуги отечественных консультантов в сфере управления и экспертизы инвестиционных проектов, привлечения инвестиционных средств и разработки выгодных схем финансирования, составления бизнес-планов и технико-экономических обоснований. Начал появляться интерес к такому направлению, как подготовка компаний к эмиссии облигаций и частному размещению акций.

7.Аудит. В последнее время значительно возрос спрос на комплексные аудиторско-консалтинговые услуги, особенно в области финансового и управленческого консультирования. Стоит отметить, что отечественные компании составляют вполне достойную конкуренцию западным гигантам консалтинга (в частности, средний бизнес отдает предпочтение российским финансовым консультантам и аудиторам) в связи с более глубоким пониманием отечественной специфики, что немаловажно при установлении соответствия бухгалтерской отчетности и совершенных хозяйственных операций нормативным актам России.

8.Управление качеством. В России интерес к вопросам качества еще не настолько велик по сравнению с развитыми странами. Несмотря на это, подтвержденное соответствие продукции стандарту качества становится важным фактором повышения ее конкурентоспособности и необходимым условием для выхода на мировой рынок. В сфере управления качеством наиболее известными подходами являются CPI (Continous process improvment) и TQC/TQM (Total quality control/managment), а также внедрение стандарта ISO 9000.

На рис. 2.2 представлен результат исследования консалтингового рынка города Москвы. Среди 60 московских консалтинговых компаний, по которым проводилось данное исследование, более 70% предлагают услуги операционного управленческого консалтинга. Следующие по популярности — услуги HR-консалтинга (48%) и стратегического консалтинга (47%). Юридические услуги предлагают 38% консалтинговых фирм, чуть меньше — от 33% до 35% — занимают услуги инвестиционного, финансового, маркетингового консалтинга. Отметим, что, по результатам нашего исследования, IT-консалтингом занимается всего 10% компаний. Такая цифра объясняется тем, что в расчет были включены только фирмы, деятельность которых действительно близка к IT-консалтингу (согласно описанию, приведенному выше), а не состоит исключительно во внедрении продаваемого ими программного продукта.

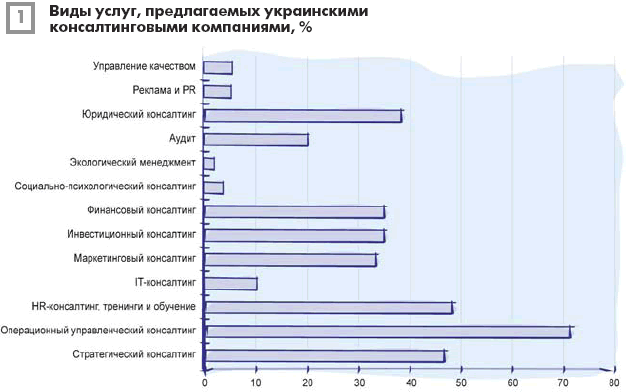


Рис.2.2. Консалтинговый рынок г. Москвы.

деятельность продукция финансы бизнес

При проведении данного исследования за основу была взята классификация услуг, используемая самими консалтинговыми фирмами. Официально утвержденный по российскому законодательству перечень услуг консалтинга содержится только в Национальном классификаторе России (ДК 009:2009, от 01.04.2010 г.). В нем отсутствует отдельный раздел «Консалтинговые услуги», а найти их можно в секции «Операции с недвижимым имуществом, аренда, инжиниринг и предоставление услуг предпринимателям». Данный перечень включает, среди прочих, такие виды услуг, относящиеся к консалтингу, как

* консультирование по вопросам информатизации;
* разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
* деятельность в сфере права;
* деятельность в сфере бухгалтерского учета и аудита;
* исследование конъюнктуры рынка;
* консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
* подбор и обеспечение персоналом.

В соответствии с данной классификацией Государственный комитет статистики готовит аналитику по объемам рынка реализованных услуг. На рис. 2.3 с использованием таких данных составлен портрет российского консалтинга в интерпретации Госкомстата. Как видно, наиболее успешным и одновременно наиболее динамичным является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, куда, согласно международной терминологии (хоть и в неполной своей представленности), можно отнести операционный и стратегический консалтинг. Следует обратить внимание и на существенное увеличение в 2010 году по сравнению с предыдущим годом объема реализованных услуг в сфере разработки программного обеспечения. Одним же из наиболее отстающих направлений является подбор и обеспечение персоналом, однако в данную статью не включены тренинги и другие обучающие услуги, которые обычно соотносятся с понятием HR-консалтинг, описанным выше.



Рис.2.3 Динамика российского консалтинга

Как и любая другая сфера бизнеса, консалтинг в России обладает своими ментальными особенностями, которые иногда становятся преимуществами, иногда — недостатками по сравнению с западными конкурентами.

Российский консалтинг вырастал и «закалялся» на советских доктринах, методиках и подходах. Определения понятия «управленческое консультирование» можно найти еще в литературе времен «перестройки». Например, в публикации И. Прокопенко «Управленческое консультирование как услуга», датированной 1988 годом, можем прочесть: «Управленческое консультирование — услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем». Пусть в условиях планово-директивной экономики, но консалтинг в его «научно-производственной форме» существовал на территории СНГ еще до прихода рынка.

Зарождение рыночных отношений, появление в России организаций международной технической помощи ЕБРР, USAID, TACIS, PW&C, Know-how и других, приход на постсоветское пространство компаний тогда еще «Большой шестерки» открыло качественно новый этап в развитии российского консалтинга как сферы предпринимательской деятельности, а не профессиональных услуг по внедрению науки в производство. Именно тогда начали появляться первые российские консалтинговые центры, специализировавшиеся преимущественно на обучении.

Обобщим основные, присутствующие по сей день, препятствия на пути развития российского консалтинга:

1.Проблемы консалтинговых компаний:

- нехватка квалифицированных специалистов;

- отсутствие профессиональной подготовки консультантов на территории России;

- неотрегулированностъ нормативно-правовой базы, отсутствие государственного регулирования рынка консалтинговых услуг;

- отсутствие лицензирования консалтинговой деятельности;

- закрытость рынка консалтинга, недостоверность предоставляемой многими (преимущественно мелкими) компаниями информации об объемах деятельности, опыте в реализации проектов, клиентуре;

- низкая ориентированность консультанта на потребности клиента;

- непонимание самой сущности управленческого консалтинга — подмена понятий «тренинги», «внедрение ПО» и т. д. термином «менеджмент-консалтинг»;

- применение методик, часто не адаптированных к условиям российской экономики;

- необоснованное завышение цен на консалтинговые услуги в связи с превышением спроса на эти услуги над их предложением;

- невнимание к таким вопросам, как уточнение конечных целей клиента, составление плана реализации проекта, фиксирование четких сроков его завершения, калькуляция конечной стоимости услуг на этапе согласования условий сотрудничества;

- под сомнением качество консалтинговых услуг.

2.Проблемы предприятий-потребителей консалтинговых услуг:

- низкая осведомленность о сущности консалтинга;

- непонимание его важности в бизнесе и потенциальных результатов;

- отсутствие четкого ответа на вопрос: «Что я хочу получить от консультанта?»;

- нежелание руководства предприятий видеть и признавать наличие проблем и необходимость серьезных (структурных) преобразований;

- боязнь предоставлять внутреннюю информацию о компании;

- неготовность к совместной работе с консультантом над принятием решений и практической реализацией рекомендаций, понимание консалтинга через призму «я заплатил — мне все исправят»;

- низкий уровень платежеспособности российских предприятий;

- психологическая неготовность платить за консалтинг.

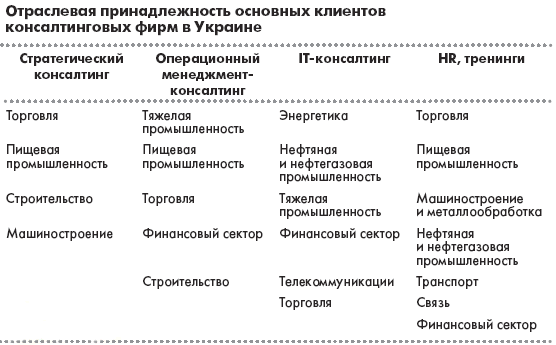
В то же время консалтинг в России развивается, и объективным фактором его развития является значительное увеличение потоков внешних инвестиций (рис. 2.4). Так, по данным Государственного комитета статистики, объем прямых иностранных инвестиций за девять месяцев 2010 года составил 6 014,3 млн долл. США. В целом прирост совокупного объема иностранного капитала в отечественную экономику, с учетом его переоценки, потерь, курсовой разницы и т. д., составил за этот период 5 238,8 млн долл., что на 70,5% больше прироста за соответствующий период предыдущего года. Отметим также, что наибольший прирост инвестиционных вливаний был зафиксирован в таких отраслях, как финансовая, строительная, добывающая, перерабатывающая.



Рис.2.4. Прямые инвестиции в Россию

Среди клиентов консалтинговых компаний России преимущественно предприятия среднего и крупного бизнеса. Услуги консалтинга наиболее востребованы в таких секторах национальной экономики, как энергетика, нефтегазовая отрасль, тяжелая промышленность, торговля, пищевая промышленность, машиностроение, телекоммуникации, банки (см. таблицу). При этом рост интереса к консалтинговому сопровождению бизнеса в любой из отраслей провоцируется, в первую очередь, ростом конкуренции. Так, в последние годы стремительно развивается конкурентная борьба в сфере торговли. Это заставляет менеджеров торговых компаний привлекать специалистов в области HR-консалтинга (в большей мере для проведения тренингов с персоналом), а также IT-консалтинга. Что касается IT, то настоящее российской торговли отмечено тенденцией возрастания интереса крупных торговых сетей к комплексным системам автоматизации класса ERP, среди которых крупнейшие мировые игроки SAP, Baan, Oracle.

Таблица 2.1 Отраслевая принадлежность основных клиентов консалтинговых фирм в России



Растущая конкуренция в среднем и крупном бизнесе, сопровождающаяся выходом на российский рынок иностранных игроков, повышение экспортной ориентированности отечественных предприятий, перспективы развития внешнеэкономических торговых отношений вследствие вступления России во ВТО — это те причины макроэкономического характера, которые указывают на необходимость всерьез задуматься о формализации и оптимальном моделировании бизнес-процессов компании, построении качественной стратегии, налаживании финансовых потоков, подключении серьезного маркетингового планирования. Эти тенденции и посылы сегодня глубоко ощутимы в российской бизнес-среде, реакцией на это является динамичное повышение спроса на услуги стратегического и операционного менеджмент-консалтинга, широкое использование информационных технологий и HR-услуг. Так или иначе, рынок консалтинга количественно и профессионально растет, увеличивая свои возможности по удовлетворению широкого спектра потребностей российского бизнеса.

Глава 3. Российский рынок консалтинговых услуг: проблемы и тенденции

3.1.Общая оценка становления и развития российского рынка консалтинга

Рынок консалтинговых услуг в России относительно молод. Если сравнивать возраст рынка консалтинговых услуг России с возрастом западного рынка консультационных услуг, можно сказать, что наш находится где-то на середине пути, но уже обладает сформировавшимися взглядами, своими игроками и конкурентной борьбой.

Предпосылки для возникновения консалтинга - наличие рыночной экономики, частного бизнеса и независимых экспертов. Именно поэтому отправной точкой развития рынка консалтинговых услуг в России принято считать начало 90-х годов, как и многое другое, так или иначе связанное с частным бизнесом. Тем не менее, предпосылки были созданы, стал появляться частный бизнес, совершенно разнообразного уровня и направлений. Самыми популярными видами консалтинговых услуг того времени можно назвать налоговый и юридический. Небольшие фирмы, в штате которых могло насчитываться два-три человека, предоставляли консультации в области налогообложения и его оптимизации, регистрацией фирм в зонах с особым льготным налоговым режимом, вексельных схем и пр. Клиентов эти фирмы находили непосредственно рядом с налоговыми инспекциями.

Основным источником кадров для рынка консалтинговых услуг в ту пору стали научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения. Переход на фактическое самообеспечение подтолкнул специалистов покинуть свое место работы и заняться предоставлением частных услуг, которые в большинстве случаев проходили в форме тренингов и семинаров. При этом независимые консультанты, в силу повышения отдачи от своих услуг и в случаях больших и трудоемких проектов, старались поддерживать связь друг с другом. Эти союзы часто выливались в создание совместного бизнеса, который имел явные преимущества перед индивидуальными консультантами в силу более широкого спектра оказываемых услуг.

Несмотря на появление частного бизнеса, который, безусловно, хотел развиваться, и консультантов, способных помочь осуществить это развитие с наименьшими потерями, качественно-высокого спроса на данный вид услуг все же не было. Из основных причин, по которым бизнес не желал обращаться к консультантам, можно обозначить две.

К первой можно отнести отсутствие или недостаток самих консультантов в таких сферах как маркетинг, финансы, менеджмент.

Вторая причина, самая распространенная - искреннее непонимание смысла консультационных услуг. Зачем платить кому-то за то, что знаешь или можешь узнать самостоятельно.

На западе собственник старается вести свой бизнес согласно выработанной стратегии, отклонение от которой нежелательно. В России ведение бизнеса в ту пору можно сравнить с дрейфом в открытом море. Цель ясна - рост, но что нужно делать для этого, кроме как работать еще больше, понимали далеко не все. Иными словами, бизнесмен предпочитал действовать исключительно своим умом, опираясь на внутреннее чутье и интуицию. Такая стратегия, в отсутствие жесткой конкурентной среды, могла и периодически приводила к положительному результату. Общее у двух приведенных в пример причин - отсутствие элементарной культуры ведения бизнеса, принципами которой успешно пользовались в странах с развитой рыночной экономикой.

Однако бизнес в России продолжал эволюционировать, а вместе с ним качественно изменялся и рынок консалтинговых услуг. Он становился более понятным, прозрачным и более профессиональным. Ужесточение конкурентной среды, приход на российский рынок крупных западных игроков и экспансия отечественных компаний на зарубежные рынки подняли российскую экономику и частный бизнес на новый уровень.

Объем рынка консалтинговых услуг в России, по оценкам экспертов, вплотную подошел к отметке в 2 млрд. долл. (в 2008 году объем рынка консалтинговых услуг в России составил $1,65-1,85 млрд., в 2010 году объем рынка консалтинговых услуг в сфере недвижимости составил $40 млн.), при этом темпы его роста за последние годы, даже с учетом некоторого замедления, дают право предполагать, что в ближайшее время эта планка будет без особых усилий преодолена. Конечно, в сравнении с объемами рынка консультационных услуг в США, которые измеряются десятками миллиардов долларов, наш показатель выглядит не так внушительно.

По данным агентства DISCOVERY Research Group, в настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около 3000 игроков, но точное количество "консультантов" посчитать практически невозможно. Дело в том, что деятельность консалтинговой компании никак не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. В результате любая компания может назвать себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Часто слово "консалтинг" используется в названии компании только для придания ему более стильного звучания. Под лицензирование попадают только некоторые направления (виды) консалтинговых услуг, например, аудит. По мнению некоторых экспертов, этот вид лицензий в ближайшем будущем может быть отменен.

Спектр услуг, оказываемых российскими консалтинговыми компаниями, достаточно широк и ничем не отличается от того же американского или европейского набора. Традиционно можно выделить следующие направления консалтинговых услуг: общее управление и администрирование, управление кадрами, оценочная деятельность, финансовый, юридический, налоговый, маркетинговый и IT- консалтинг, а также производственный консалтинг.

При этом самым быстрорастущим видом консалтинговой деятельности является IT- консалтинг.

За два года доходы компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией, увеличились вдвое. В результате, начиная с 2005 года, доля "айтишников" в общем объеме всего рынка консалтинговых услуг в России превысила 50%.

Всего за 2006 год, согласно "ЭКСПЕРТ РА", совокупная выручка 150 крупнейших консалтинговых групп России (без учета компаний "Большой четверки") увеличилась на 39-40%, приблизившись к 50 миллиардам рублей (рис.3.1).



Рис.3.1 Выручка консалтинговых групп России

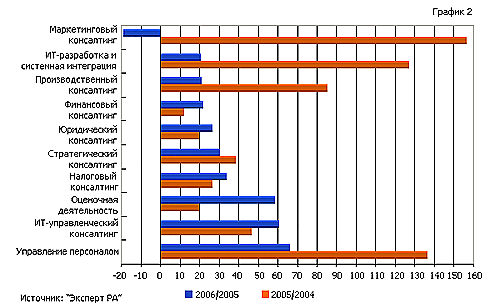


Рис.3.2. Динамика роста рынка консалтинговых услуг за два года

При этом необходимо учитывать доминирующее положение, динамика этого сектора "потянула" вниз показатели всего рынка в целом.

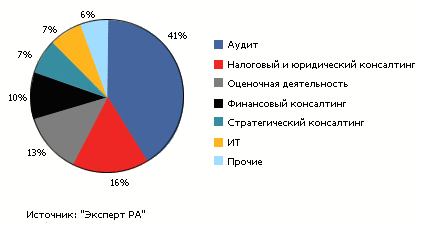


Рис.3.3. Деятельности консалтинговых компаний

В последнее время все больше экспертов обращают внимание на некоторую переориентацию деятельности консалтинговых компанией на средний и мелкий бизнес. Это вызвано, прежде всего, высокой конкуренцией в сфере консалтинговых услуг. Вырос спрос на консалтинговые услуги и со стороны мелкого и среднего бизнеса.

Наблюдается тенденция и к региональному расширению бизнеса крупных консалтинговых компаний и, что немаловажно - международных. Центрами российского консалтинга продолжают оставаться Москва и Санкт-Петербург.

Таблица 3.1 Расширение консалтинговых компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Место | % |
| Москва | 32.3 |
| Санкт-Петербург | 18.2 |
| Сибирский федеральный округ | 15 |
| Приволжский федеральный округ | 12.6 |
| Центральный федеральный округ (без учета Москвы и Санкт-Петербурга) | 5.9 |
| Уральский федеральный округ | 4.6 |
| Южный федеральный округ | 4.3 |
| Дальневосточный федеральный округ | 4 |
| Северо-западный федеральный округ | 3 |

Однако спрос на консалтинговые услуги в регионах сейчас довольно высокий и продолжает расти. Можно даже отметить некоторую нехватку "местных" специалистов, в результате чего бизнесу, в особенности среднему, приходится прибегать к услугам столичных компаний, что не всегда удобно. При этом и не каждая компания готова отправлять своих специалистов в долгосрочную командировку.

По мнению специалистов, в ближайшее время темп прироста количества консалтинговых компаний по некоторым регионам превысит московский показатель. Необходимо отметить, что данный прогноз сделан с учетом снижения темпа прироста консалтинговых компаний в Москве и Санкт-Петербурге, где помимо высокой конкурентной среды, в последние годы отмечена тенденция вытеснения с рынка мелких игроков более крупными компаниями.

Опыт ведущих компаний на рынке услуг по сопровождению сделок по слияниям и поглощениям показывает, что зарубежные компании продолжают проявлять высокий интерес к российскому рынку. Более того, рост инвестиционной привлекательности России позволяет прогнозировать сохранение интереса иностранных инвесторов к отечественным компаниям.

В 2007 году российский рынок сделок по слияниям и поглощениям продолжил демонстрировать тенденцию устойчивого роста (рис.3.4.). Несмотря на то, что количество сделок несколько снизилось по сравнению с 2006 годом, общий их объем в денежном эквиваленте значительно вырос, в основном, за счет ряда крупных сделок, таких как покупка Норникелем канадской LionOre, приобретение Энинефтегазом газовых активов ЮКОСа (рис.3.5.).

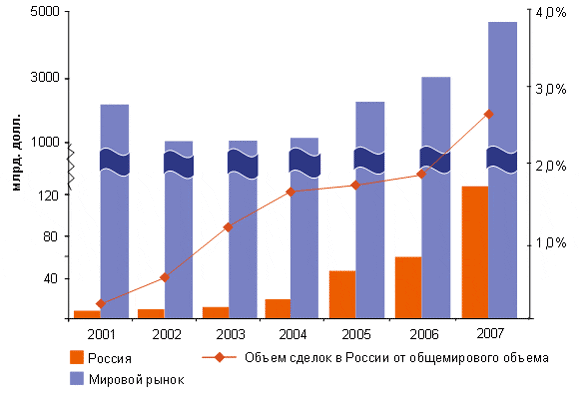


Рис.3.4. Российский и мировой рынок слияний и поглощений в 2001-2007гг.

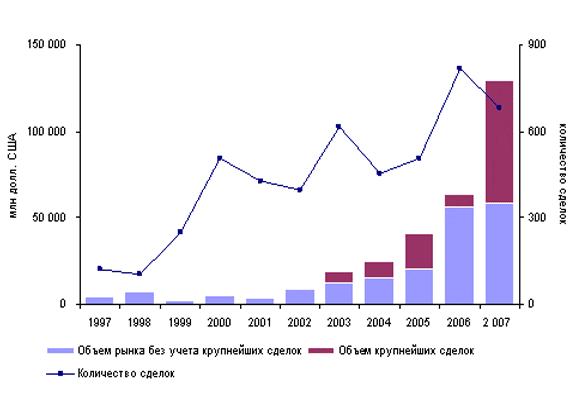


Рис.3.5. Рынок слияний и поглощений в России (1997-2007)

На российском рынке активность демонстрируют как локальные компании, так и зарубежные. На рис.3.6. видно, что объем сделок по слияниям и поглощениям с иностранным участием вырос в 2007 году почти в два раза по сравнению с аналогичным периодом 2006 года.

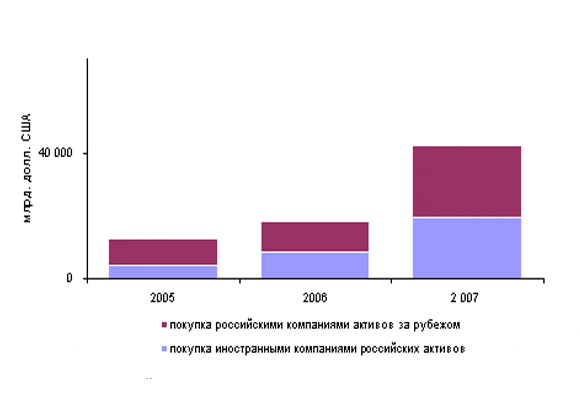


Рис.3.6. Трансграничные сделки в 2005-2007

Такой стремительный рост объясняется, в первую очередь, следующими факторами:

1. Тенденцией к консолидации в отдельных отраслях экономики.
2. Возросшим интересом к российскому рынку со стороны иностранных компаний.
3. Концентрацией российских компаний на основных видах деятельности и продажей непрофильных активов.

Основными отраслями, в которых проводились сделки по слияниям и поглощениям, традиционно остаются нефтегазовая и металлургическая.

Работая с российскими компаниями, консультантам необходимо оказывать им содействие на каждом из этапов проведения сделки - от первоначального планирования до завершения; в частности, в сделках по приобретению и продаже бизнеса, слияниях, создании совместных предприятий, партнерств и альянсов, приватизации, разработке стратегии по выходу на новые рынки.

Для того чтобы быть успешной на рынке сделок по слияниям и поглощениям, компании - консультанту нужно иметь значительный опыт в проведении сделок, обширную сеть представительств в России и за рубежом, отраслевой опыт и наличие квалифицированных специалистов. Кроме того, требуется независимость от источника финансирования, из чего следует необходимая беспристрастность при оказании услуг. Для ряда российских компаний также важна возможность получения сопутствующих услуг по предпродажной подготовке их бизнеса у того же консультанта, который будет управлять процессом продажи. Среди таких услуг может быть, налоговое консультирование, трансформация финансовой отчетности, повышение прозрачности бизнеса. Комплексный подход обеспечит не только эффективность самого процесса, но и конфиденциальность факта планируемой сделки и передаваемой информации.

3.2 Перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг

Использование внешнего управленческого консультирования необходимо на современном этапе большинству российских компаний для совершенствования качества управления. Осознание этого факта и, соответственно, повышение внимания к консалтингу со стороны российского бизнес-сообщества привело к тому, что отрасль управленческого консалтинга стала сегодня одной из наиболее динамично развивающихся сфер отечественной экономики.

Актуальность вопросов, связанных с состоянием и перспективами развития российского управленческого консалтинга, определила тематику исследования, проведенного Ассоциацией Менеджеров. В исследовании использовались материалы интервью с представителями консалтинговых компаний, а также результаты опроса 200 высших руководителей и директоров функциональных подразделений ведущих российских компаний.Представляемый в этом номере «Вестника Ассоциации Менеджеров» обзор является первым в цикле публикаций и посвящен динамике развития российского управленческого консалтинга, востребованности его отечественными предприятиями и их оценке эффективности консультантов.

В то время как европейский рынок в целом растет медленнее мирового (ожидаемый рост в среднем составит 3,7%), страны Центральной и Восточной Европы, становящиеся на путь рыночной экономики, представляют собой небольшие, но быстро растущие рынки консалтинговых услуг. Среди наиболее перспективных эксперты отмечают Польшу, Венгрию, страны Балканского региона и Россию.

Объем российского рынка услуг управленческого консультирования относительно небольшой, однако сегодняшний этап развития отечественной экономики и наблюдаемые экономические тенденции позволяют ему расти темпами, немыслимыми для других отраслей российской экономики. Увеличиваясь из года в год, внутренний спрос на услуги управленческого консультирования приблизился в 2009 г. к полумиллиарду долларов, что сравнимо с показателями таких европейских стран, как Дания и Норвегия.

Управленческий консалтинг начинает играть заметную роль как отрасль российской экономики. В 2009 г. ее вклад в ВВП России составил более 0,18%, что сопоставимо со среднеевропейским показателем середины 1990-х годов (аналогичный европейский показатель в 2009 г. составил около 0,40%).

Значительная часть рыночной доли (до 60%) российского рынка консультационных услуг до сих пор принадлежит иностранным консалтинговым корпорациям, большинство из которых скрывают финансовые результаты деятельности в России. Они образуют отдельный ценовой сегмент, на котором действует лишь 5-7 крупнейших российских компаний.



Рис.3.7. Динамика изменения объема совокупной выручки российских компаний от предоставления услуг управленческого консультирования, млн. долл. США

Однако сегодня в России существует большой и динамично растущий конкурентный рынок, на котором действует множество отечественных консалтинговых компаний. Общее их число без учета индивидуальных консультантов составляет около трех тысяч. К элите консалтингового бизнеса можно причислить около 150 компаний, наиболее крупные из которых уже сопоставимы или даже превосходят местные отделения иностранных корпораций по выручке, численности персонала и эффективности деятельности. До 80% всей выручки приходится на консалтинговые компании, расположенные в Центральном федеральном округе, однако активно развиваются и региональные фирмы.В России все еще продолжается бум на ИТ-консалтинг. В общий объем выручки российских консалтинговых компаний наибольший вклад вносят услуги, оказываемые в ИТ-сфере (около 40% совокупной выручки), причем наибольшая динамика роста наблюдается в управленческом консалтинге в сфере ИТ. Объем выручки от консультаций в сфере стратегического планирования и организационного развития относительно стабилен и составляет около 12%, что соответствует среднеевропейскому уровню. Крайне мал относительно среднеевропейского уровня объем выполняемых проектов в сфере HR и операционного менеджмента.

Лучшим доказательством востребованности услуг по управленческому консультированию российским бизнесом является следующий факт: более 80% опрошенных нами менеджеров высшего звена указали на то, что затраты их компаний на услуги консультантов за прошедший 2009 г., по крайней мере, не сократились. При этом увеличение затрат на консультантов наблюдалось в 43% компаний.

Интересно сопоставить полученный результат с изменением численности управленческого состава российских компаний. Результаты исследования показывают, что его сокращение наблюдалось практически в каждой третьей компании. Речь, безусловно, не идет о замене внутренних управленцев на внешних консультантов, но определенная динамика прослеживается – внешний консалтинг в решении ряда вопросов более эффективен, чем разросшийся бюрократизированный управленческий аппарат многих российских предприятий.

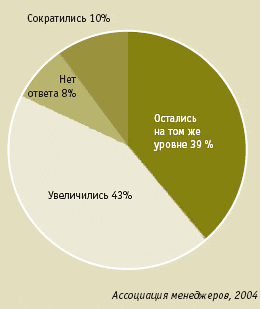


Рис.3.8. Изменение затрат российских компанийна услуги консультантов в 2010 г.

Результаты исследования показывают, что более 60% российских предприятий уже имеет опыт неоднократного общения с внешними консультантами. Здесь респонденты разделились на три практически равные группы. Почти 30% опрошенных указали на то, что компания часто обращается за помощью к внешним консультантам, причем в 13% компаний консультанты работают постоянно. Еще треть опрошенных признались, что время от времени прибегают к услугам специалистов по управленческому консультированию. Оставшаяся треть респондентов отметили, что имеют лишь разовый опыт общения с консультантами или вообще никогда не обращались к ним. При этом 6,2% не исключают такой возможности и являются потенциальными клиентами консалтинговых компаний.На сегодняшний день в российской экономике не существует отрасли, которая бы не использовала возможности, предоставляемые консультантами. Однако, как и в предшествующие годы, по объемам заказываемых консалтинговых услуг безоговорочно лидирует промышленность, обеспечивая консультантам 60-70% совокупной выручки, причем наибольший объем доходов консалтинговых компаний обеспечивают предприятия нефтяной и нефтегазовой отрасли, электроэнергетики. Заметную роль (порядка 12% совокупной выручки) также играет финансовый сектор.Непропорционально мала доля заказов от предприятий, работающих в сфере услуг (в то время как в структуре ВВП России они занимают более 50%). Нецивилизованными с точки зрения потребления консалтинговых услуг эксперты называют строительную отрасль, компании, связанные с недвижимостью и розничной торговлей.

Услугами управленческого консультирования пренебрегают предприятия тех отраслей и сфер экономики, в которых отсутствует жесткая конкурентная среда или ощущается нехватка финансов. В первом случае у менеджеров просто отсутствует мотивация к более эффективному ведению бизнеса. В случае же дефицита финансов большинство руководителей этого сектора вообще не думают о консалтинге – их предприятиям не хватает средств даже на решение текущих проблем. Именно такая ситуация складывается в сельском хозяйстве, угольной промышленности, на многих машиностроительных и транспортных предприятиях.

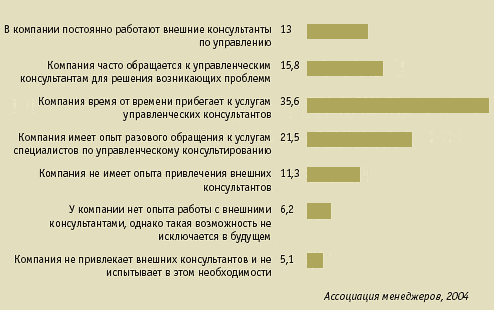


Рис.3.9. Как часто российские компании прибегают к услугам внешних консультантов по управлению.

Более всего бизнес привлекает возможность использования знаний и навыков, которыми обладают профессиональные консультанты (это отмечают почти 60% опрошенных). Без внешних консультантов не обойтись в случае необходимости проведения независимой диагностики компании. Более 50% респондентов указывают на то, что прибегают к услугам внешних консультантов для получения непредвзятого «снимка» организации. Почти пятая часть российских предприятий прибегает к услугам консультантов по управлению в случае нехватки людских и организационных ресурсов для самостоятельного решения управленческих проблем. Часто это оказывается эффективным, особенно когда нагрузка подобного рода распределяется неравномерно по времени.Почти 7% опрошенных нами менеджеров высшего звена используют консультантов для обоснования решений, принятых руководством. Эти управленцы небезосновательно полагают, что оценка решения со стороны внешнего эксперта поможет избежать неконструктивных возражений и сопротивления персонала. Всего несколько человек указали на использование услуг консультантов в случае возникновения кризисной ситуации в компании. Анализируя такой результат, можно сделать предположения, во-первых, о недостаточной информированности представителей российского бизнеса о возможностях, предоставляемых современным управленческим консалтингом, а во-вторых, о все еще недостаточной открытости российского бизнеса и наличии некоторых «комплексов» в признании, например, того, что компания может попасть в кризисную ситуацию.

Сегодня бизнес в целом уже знает, чего ожидать от консалтинга, приглашает специалистов, и ждет от них конкретного результата. Поэтому то, что почти 60% респондентов отметили, что результат взаимодействия с консультантами соответствовал их ожиданиям, не вызывает удивления. Несколько опрошенных топ-менеджеров даже заявили о том, что результат немного превзошел их ожидания. Это, безусловно, позитивный результат.Однако четверть опрошенных все же не удовлетворены опытом общения со специалистами по управленческому консалтингу. Таким образом, до абсолютно позитивного восприятия консалтинга российским бизнесом еще далеко. Необходимо восстанавливать репутацию консалтинга в целом, которая в глазах некоторых компаний была подпорчена недостаточно профессиональными его представителями.

Наиболее эффективно, по мнению представителей российского делового сообщества, использование консультантов для проведения диагностики организации и оценки эффективности ее деятельности, то есть действий, позволяющих в полной мере использовать важнейшее преимущество внешнего консалтинга – независимость и беспристрастность.

Эффективность самих работ по оптимизации деятельности консультантов в конкретных функциональных областях участники исследования оценивают несколько ниже, однако тоже на хорошем уровне. Консультанты показали свою эффективность и в качестве независимых экспертов проектов и решений. Здесь в полной мере проявляются преимущества консультантов как носителей большого багажа знаний и best practices в различных областях бизнеса.

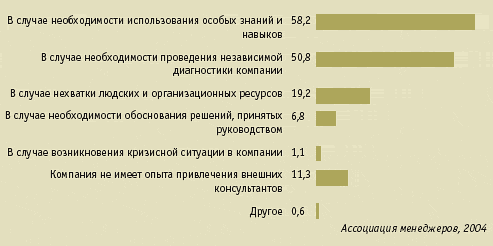


Рис.3.10. В каких ситуациях российские предприятия прибегают к помощи внешних управленческих консультантов.

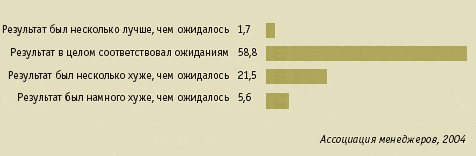


Рис.3.11. Соответствовал ли результат взаимодействия с консультантами ожиданиям российских компаний?

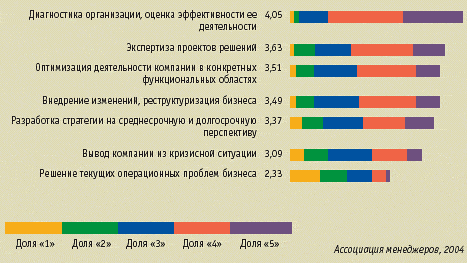


Рис.3.12. Насколько, по мнению бизнеса, использование консультантов эффективно в следующих областях (Указаны средние оценки по пятибалльной шкале и распределение долей оценок от «1» до «5»)

Внедрение изменений, проведение реструктуризации – очень актуальное в сегодняшней «бурлящей» внешней среде направление, требующее от консультанта максимально эффективного применения всего доступного инструментария. К таким проектам привлекают лучших из лучших. Средняя оценка – 3,5 балла.

В оценках эффективности консалтинга в такой традиционной для управленческого консалтинга сфере как разработка средне– и долгосрочной стратегии эксперты разошлись – пока сложно говорить о том, что бизнес может полностью доверить консультанту формирование стратегии. Необходимость согласования интересов множества заинтересованных лиц крайне усложняет этот процесс.

Судя по ответам на другие вопросы, немногие участники исследования пользовались услугами консультантов при необходимости вывода компании из кризисной ситуации. Тем не менее средний балл находится все же на достойном уровне, стремясь к показателю 3,1.

Низкая оценка эффективности консультантов при решении текущих проблем бизнеса свидетельствует о том, что управленцы не желают слушать советы по поводу оперативного управления бизнесом, считая, что консультант не способен за время, проведенное в компании, вникнуть во все нюансы происходящих в ней процессов.

Несмотря на высокую динамику развития, изменение отношения к консультантам в России, другие позитивные сдвиги, эксперты, принявшие участие в исследовании, сошлись во мнении, что российский рынок консалтинговых услуг не является зрелым и находится в стадии становления. Что мешает наладить тесный диалог между российским бизнесом и консультантами? Какие перспективные тенденции будут преобладать в ходе дальнейшего развития отрасли? Этим вопросам будут посвящены следующие публикации цикла.

3.3 Практические рекомендации по актуальным вопросам формирования российского рынка консалтинговых услуг

Несколько лет назад мало кто мог объяснить, что такое [консалтинг](http://www.treko.ru/show_article_939) и зачем он нужен. Сейчас мы смело оперируем понятиями рынок и консалтинг. Для обычного человека это может показаться не нужно и не понятно, но для человека, работающего в бизнесе, консалтинг может быть необходим и полезен. Многие сейчас уже чётко представляют себе значение консалтинга для своего бизнеса. В результате, в данный момент консалтинг является весьма нужным продуктом, а спрос на услуги консультантов повышается каждый день. Сама суть консалтинговых услуг заключается в предоставлении рекомендаций с целью повышения эффективности работы как отдельных сотрудников, так и предприятия в целом. Принято считать, что те, кто их предоставляет является экспертом в определенных областях и сферах деятельности. В результате российского исследования было выявлено, что консалтинговыми услугами различного характера пользуется больше половины предприятий России.

Следует отметить, что 85% из тех, кто ранее пользовался консалтинговыми услугами, планируют за ними обратиться в будущем, что говорит об определенной степени удовлетворенности данными услугами, а порой, об осознании необходимости высококвалифицированной помощи специалистов различных областей консалтинга.

Как следствие нормальных рыночных отношений на рост спроса на те или иные товары или услуги следует незамедлительная реакция со стороны предложения. Немало новых игроков появилось на рынке в последнее время. Можно сказать, что консалтингом пытаются заниматься если не все, то очень многие, зачастую не имея при этом достаточной квалификации. Причём деятельность таких компаний негативно отражается на имидже консалтинга в целом. Вновь создаваемым консалтинговым фирмам очень трудно удержаться на рынке.

При обращении в консалтинговую компанию перед руководством предприятия стоят различные задачи. В настоящий момент, в первую очередь, таковыми для калининградских компаний являются маркетинговые и управленческие задачи, а также задачи реализации новых проектов, создания новых направлений бизнеса и развития (рис.3.13).

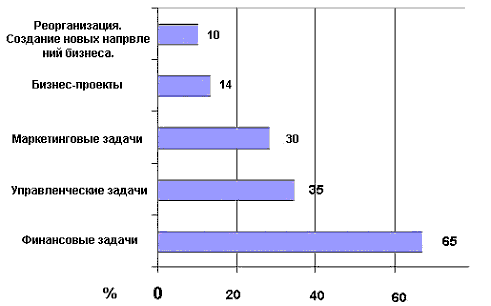


Рис.3.13. Цели обращения за консалтинговыми услугами

При этом причины обращения за консалтинговыми услугами могут различаться. Для одних организаций это отсутствие необходимых специалистов, другие преследуют цели повышения квалификации собственных специалистов и экономии временных ресурсов.При этом, задачи, которые ставятся перед нами руководителями компаний, на первый взгляд имеют простые решения. Но часто ситуация складывается таким образом, что области постановки задач и области их решений не совпадают. И тут, конечно же, огромную роль играет профессионализм консультантов. И их способности показать руководителю ситуацию на предприятии в целом, «как есть», причём сделать это настолько мягко и «безболезненно», чтобы руководителю хотелось и было приятно работать с консалтинговой компанией.

Это и способности предлагать несколько вариантов решения задач, причём находить такие моменты в решениях, которые будут являться уникальными для каждой компании, даже если компании работают в конкурирующих отраслях. Все составляющие компетентности консультантов являются прямыми компонентами продвижения консалтинговой компании.

Рекомендации по формированию консалтинговых услуг:

1) Обеспечение планового и равномерного роста продаж с помощью организации сбытовой сети по России с открытием представительств. Для решения поставленной задачи консультантами Консалтинговой компании необходимо разработать программу проекта по открытию центрального регионального центра продаж в г. Определить основные цели и задачи работы центра продаж, определить границы рынка и основные целевые сегменты потребителей. Первым этапом работы в городе нужно провести качественные маркетинговые исследования региональных рынков консультантами Консалтинговой компании. Затем реализовать программу по подбору персонала, и начать работы по открытию собственного регионального центра для реализации розничных продаж.

2) Повышение качества управления компанией с помощью внедрения системы менеджмента качества на предприятии, подготовка к сертификации по стандартам ИСО 9001. Необходимо провести управленческий аудит предприятия. 3) Повышение качества управления компанией через решение задач развития управленческих навыков руководителей, оптимизация бизнес-процессов, согласование деятельности служб. Необходимо провести проработку процесса планирования деятельности компании: отдельных процессов, всей системы управления, улучшений. Классификацию бизнес-процессов в организации, провести их описание. Разработать процедуры управления документацией и системы внутренних коммуникаций. Данная работа позволит провести реорганизацию на предприятии и резко снизить численность штата.

Рынок консалтинговых услуг можно разделить на несколько основных сегментов, таких как аудит, управленческий, маркетинговый, налоговый, правовой и финансовый консалтинг, создание и внедрение средств автоматизации, рекрутинг и PR-деятельность. Все заметнее прослеживается тенденция слияния рынка аудита и консалтинга, в связи с чем сегодня многие без сомнения, говоря о рынке консалтинга, подразумевают под ним, в том числе, и аудиторскую деятельность.

Несмотря на накопленный опыт и профессионализм западных консультантов, большинство представителей российских предприятий при очередном обращении предпочитают пользоваться услугами российских консалтинговых компаний. Данные предпочтения основываются на понимании руководителей российских предприятий несоответствия в приложении опыта и методик, предлагаемых зарубежными консультантами на почву отечественного бизнеса.

Многие российские эксперты полагают, что наиболее перспективными направлениями рынка консалтинговых услуг является управленческий и маркетинговый консалтинг, а также IТ-консалтинг, в котором большое светлое будущее сулят автоматизированным системам управления предприятием. Отсюда проявляется и специфика продвижения данных услуг, которая может существенно отличаться от средств рекламы, используемых компаниями, производящих и реализующих товары и услуги конечным потребителям. Так, при поиске консультантов основными источниками получения информации, в первую очередь, являются коллеги по бизнесу и личный опыт работы, во-вторых, семинары и конференции, интернет, газеты и журналы, специализированные издания и справочники (рис.3.14.).

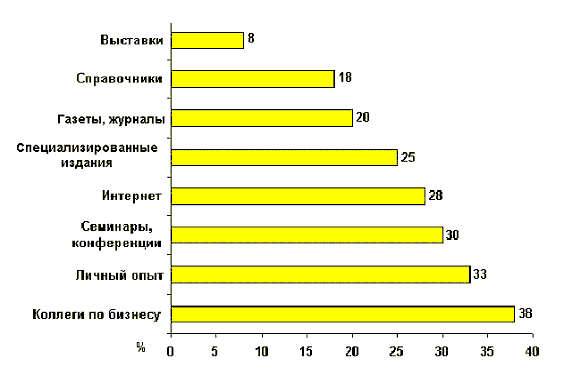


Рис.3.14. Используемые источники информации при поиске консультантов

Поэтому необходимо для продвижения консалтинговых услуг использовать следующие способы:

1. Рекомендации удовлетворённых клиентов своим партнёрам и знакомым. Отзывы клиентов, используемые при публикации наших материалов по продвижению.
2. Организация конференций, «[круглых столов](http://msk.treko.ru/show_dict_322)».
3. Продвижение через участие в мероприятиях: презентациях, корпоративных праздниках, «собственных» мероприятиях, посещение собраний Бизнес-клуба, Торгово-Промышленной палаты, Союза Промышленников и Предпринимателей.
4. Создание грамотного информационно-насыщенного сайта, который периодически обновляется.
5. Проведение бизнес-мастерских с решением специализированных бизнес-задач.
6. Реализация совместных проектов с муниципальными организациями и крупными компаниями.
7. Ежемесячная [электронная рассылка](http://www.treko.ru/rassil) клиентам, VIP – клиентам, потенциальным клиентам – новости нашей компании, новые продукты, отраслевая тематика.
8. Распространение аналитических отчётов по результатам проектов и бизнес-семинаров.
9. Регулярные публикации статей и методик в СМИ, ведение своей рубрики.
10. Организация семинаров с приглашение российских высококвалифицированных специалистов.
11. Совместные мероприятия с IT-компаниями.

Количество привлекаемых консультантов может варьироваться от 1 до 10-15 человек, что во многом зависит от размеров и возможностей самого предприятия. Наиболее активными заказчиками консалтинговых услуг являются крупнейшие предприятия, в то время, как малые и средние предприятия испытывают ничуть не меньшую потребность в квалифицированной помощи высококлассных специалистов. Такие предприниматели имеют большой интерес к услугам по обучение собственного персонала.

Кроме того, немалую пользу малые и средние предприятия могут получить из экспресс-консультаций, оказываемых консалтинговыми компаниями. Наибольший интерес к ним проявляют фирмы сферы услуг (бытовых, развлекательных и туристических) и сферы торговли (промтовары).

Как показать пользу для клиента в использовании консалтинга?

Необходимо формировать культуру потребления консалтинговых услуг.

Эффективность продаж равно зависит от способа продажи и от качества консультанта, соответственно, и продукта.

Заключение

Все эти передовые направления мирового консалтинга в полном объеме характерны для динамично развития российского рынка услуг консультантов.

Проведенные исследования показали, что:

• Трансформация внешней среды является как катализатором, так и следствием развития рынка консультационных услуг. Содержание категории "консалтинг" трансформируется вместе с экономическим развитием общества.

• Роль консалтинга в экономическом развитии меняется совместно с изменением критических факторов производства, конкурентных преимуществ и особенностей технологии менеджмента.

• Эффективное управление экономическими процессами целесообразно осуществлять на основе предлагаемых методик (технологий) перевода консалтинговых услуг из сферы предложения в сферу спроса с целью их коммерциализации.

• Организацию управления экономическими процессами на макроуровне и на уровне предприятия (организации) целесообразно строить на основе мониторинга источников инновационных возможностей, стратегического планирования развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Так, например, в России созрели объективные условия для начала эффективного инвестирования капитала в промышленные предприятия: •Общеэкономическая ситуация в стране в 2000 - 2002 гг. характеризуется началом промышленного роста.

•Финансовые спекуляции с ценными бумагами потеряли былую доходность.

—В отечественных банках создалась ситуация наличия готовых к инвестированию средств, в то время как в реальном секторе экономики началось оживление.

•Политическая стабилизация придала большую уверенность иностранным инвесторам.

•Интерес инвесторов к российским проектам увеличился после появления примеров успешного завершения проектов зарубежных инвестиционных фондов.

Следовательно, потребность предприятий в инвестициях огромна, при том, что у них отсутствует опыт самостоятельной эффективной работы на финансовых рынках. Помочь им преодолеть этот барьер может только профессиональный консультант.

Комплексное исследование взаимосвязи рынка консалтинговых услуг с учетом изменений в системе мирохозяйственных связей позволяет придти к следующим важнейшим выводам:

1. Анализ сущностных характеристик консалтинга показывает на возрастающую роль результатов консалтинговой деятельности в экономических процессах.

При анализе роли консалтинга в экономике, который имеет существенное значение для развития современного производства, следует подчеркнуть его значимость для повышения конкурентоспособности предприятия, товара, услуги. Разработка фирмой нововведений с помощью консультантов , как правило, имеет целью получить право использовать новые знания в своей деятельности, которыми не обладают конкуренты.

2. Использование новых знаний, полученных от консультанта, ведет к трансформации модели ведения деловых операций, к внедрению новых управленческих технологий, использование которых может привести к значительным результатам, в том числе к повышению рыночной капитализации компаний и образовательного потенциала персонала.

3. Современная конкурентная борьба выдвигает перед предприятиями требования максимального использования как материальных, так и нематериальных средств. Консалтинговая деятельность способствует повышению значимости в рыночном соперничестве эффективного использования интеллектуального капитала. Признание высокой роли интеллектуального капитала укрепляет репутацию фирмы и воздействует на повышение рыночной стоимости компаний.

4. Исследованы структурные сдвиги и особенности мирового ранка консалтинговых услуг, выявлены основные тенденции его развития.

Характерными особенностями современного развития экономики стала интернационализация деловых операций, расширение сферы рыночного хозяйства, рост масштабов производства и сбыта, возникновение новых направлений бизнеса, глобализация деловых отношений, либерализация международной торговли. Все это требует использования в деловой практике широкого круга разносторонних профессиональных знаний и достоверной информации, что в рамках даже крупной компании обеспечить невозможно. Следовательно, система консультационных фирм становится обязательной составляющей инфраструктуры рыночной экономики.

5. Формирование глобального информационного пространства с появлением сети Интернет обусловило существенное расширение возможностей получения профессиональных консультаций. Вместе с тем, это процесс сопровождается обострением конкуренции за предоставление деловой информации, создает новые возможности нарушения авторских прав и незаконного использования новых знаний.

В результате меняется и модель конкуренции: небольшие фирмы, способные генерировать инновации, могут на равных конкурировать с огромными корпорациями.

6. Развитие международной торговли консалтинговыми услугами определяется комплексом факторов, прежде всего, благоприятной экономической конъюнктурой, ростом инвестиций, обострением конкуренции за внедрение новых знаний, потребностью в использовании новых технологий в производственной деятельности, необходимостью применения новых, зарекомендовавших себя товарных знаков для расширения сбыта продукции.

7. В системе международных экономических отношений спрос на услуги консультантов стабильно возрастает, что означает для компаний возможность получения устойчивых конкурентных преимуществ, связанных с использованием высоких технологий и современных методов управления компанией. Консалтинговая деятельность во все возрастающей степени определяет общую ситуацию в мировой экономике и место стран в мировом хозяйстве и системе мирохозяйственных связей.

8. Крупной проблемой в сфере консалтинговой деятельности является анализ эффективности консалтинговых услуг. В работе исследуются некоторые традиционные методы оценки эффективности консалтинговых услуг с учетом особенностей осуществления международных трансакций с участием российской стороны.

9.Для стимулирования российских компаний в использовании профессиональных консультантов необходимо развитие такого налогового механизма, который стимулировал бы инновации, повышение конкурентоспособности и другие результаты консалтинговых проектов.

10. Учитывая, что Россия интенсивно ведет переговоры о вступлении в ВТО, чрезвычайно актуальным становится вопрос соответствия российского законодательства о консультационных услугах общим условиям ТРИПС, тем более, что страны с переходной экономикой должны выполнить обязательства по приведению своего законодательства в этой области в соответствие с международными стандартами. При этом необходимо обеспечить баланс интересов России и других государств членов ВТО, с тем, чтобы обеспечить национальные интересы России.

Список использованной литературы

1. Антонова М. Обоснуем расходы на консалтинг// Практическая бухгалтерия, 2007, N 10

2. Артемьева Т.А., Федоренко А.И. Бизнес-планирование инвестиционных проектов как основа реализации стратегии развития компании// Инвестиционный банкинг, 2007, N 4

3. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст. 144, п. «О», ст. 71).

4. Балабанов И.Т., Балабанов А. И. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособие. -М.: Финансы и статистика, 1998.

5. Дюмулен И.Н. Всемирная торговая организация. -М.: ВАВТ, 1997.

6. Березной А.В. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века. Ж. «Мировая экономика и международные экономические отношения», 2001, № 9,с. 3 -17 .

7. Кросман Филип. Как заработать на консалтинге. -Петербург, изд-во «ПИТЕР»,2000.

8.Кузнецова М. Консалтинг по управлению программным обеспечением// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, №14

9.Оголева Л.Н. Инновационное предпринимательство - М., 1984.

10. Посадский А.П. Консалтинг в России. Деловой мир. 1993.

11. Посадский А.П., Хайниш СВ. Консультационные услуги в России. М., Финстатинформ. 1995.

12. Россол С.В. Риски консалтинговой деятельности// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 9

13.Уткин Э.А. Консалтинг. Учебник. М., изд-во ЭКМОС, 1998.

14. Смирнова Н.Ю. Консалтинг для предпринимателя// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 4

15.Соловьёв В.А., Курс лекций «Международный консалтинг». Дипломатическая академия МИД РФ, 2000 - 2001.

16. Онищено И. «Интернет» в современной экономике. - Мировая экономика и международные отношения. № 9 , 1997, стр. 136.

17. Шахова Н. Наука продавать - Pcweek.ru. 24.04.2001

18.Литовченко С., Шадрин А. Инновационная экономика на смену нефтяной игле//Экономика России: XXI век – 2008 - №19

19.Морозова О. Консалтинг в области автоматизации управления// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 34

20.Новиков В.И., Состояние и перспективы становления инновационной экономики России 02.08.2007[Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.sibai.ru/content/view/1014/1152/

21.http://www.raexpert.ru

22.http://www.cfin.ru

23.Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. «Питер Пресс» ООО. 2008, Консалтинг

24.Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. ИНФРА-М. Изд. дом. ООО, 2009, Учебники фак. гос. упр. МГУ им. М. Ломоносова