



Отчет о результатах исследования рынка консалтинговых услуг в Узбекистане

Ташкент 2009

Содержание

Введение

1. Потенциальный и реальный спрос на консалтинговые услуги

- 1.1. Основные проблемы развития бизнеса в Узбекистане
- 1.2. Структура спроса на консалтинговые услуги: оценки предпринимателей
- 1.3. Структура и факторы спроса на консалтинговые услуги: оценки консультантов

2. Предложение консалтинговых услуг. Характеристика сектора консалтинговых организаций Узбекистана

- 2.1. Особенности и тенденции развития сектора консалтинговых организаций Узбекистана
- 2.2. Структура доходов консалтинговых организаций
- 2.3. Характеристика основных категорий консалтинговых организаций
- 2.4. Основные сегменты рынка консалтинговых услуг
- 2.5. Взаимодействие с клиентами и конкуренция

3. Проблемы развития бизнес-консалтинга в Узбекистане и рекомендации

- 3.1. Ключевые проблемы развития сектора
- 3.2. Рекомендации

4. Методология подготовки рейтингов консалтинговых организаций Узбекистана

- 4.1. Вопросы прозрачности консалтингового бизнеса и целесообразности внедрения рейтинга консалтинговых фирм
- 4.2. Практические рекомендации по внедрению рейтинга консалтинговых организаций Узбекистана

5. Предложения по разработке макета книги «Каталог профессиональных консультантов Узбекистана»

Заключение

Приложения

1. Виды консалтинговых услуг
2. Методология рейтинга, основанного на опросе консультантов
3. Методология рейтинга, основанного на опросе клиентов
4. Проект странички в Каталоге профессиональных консультантов Узбекистана Центра содействия экономическому развитию

Введение

Данный отчет подготовлен на основе результатов исследования Центра содействия экономическому развитию¹, проведенного по заказу Программы BAS².

Цель данного исследования – содействие развитию рынка консалтинговых услуг Узбекистана.

Задачи исследования:

1. Сбор информации о состоянии, структуре и тенденциях развития рынка консалтинговых услуг Узбекистана.
2. Изучение потребностей предпринимателей Узбекистана в консалтинговых услугах.
3. Анализ полученной информации с целью выявления особенностей и ключевых проблем рынка консалтинговых услуг Узбекистана.
4. Разработка содержательного макета «Каталога профессиональных консультантов Узбекистана». Сбор материалов для Каталога.
5. Разработка методологии рейтинга консалтинговых организаций.

Для реализации вышеуказанных задач были выполнены следующие виды работ:

1. **Углубленные интервью со специалистами** в области развития консалтинга в Узбекистане (работники международных организаций и ННО, ведущие консультанты) – 8 чел.
2. **Анкетный опрос руководителей консалтинговых фирм** в Ташкенте Самарканде, Бухаре и Андижане. Опрошены руководители 32 консалтинговых компаний, в том числе 12 компаний вне Ташкента (38%).
3. **Анкетный опрос профессиональных консультантов (экспертов)** в Ташкенте Самарканде, Бухаре и Андижане. Опрошено 23 эксперта, в том числе 8 вне Ташкента (35%).
4. **Анализ результатов предыдущих исследований.** При подготовке данного отчета в частности широко использовались результаты опросов предпринимателей и консалтинговых организаций, проводившихся ранее.
5. **Разработка макета книги «Каталог профессиональных консультантов» и структуры вопросов**, которые нужно задавать для сбора соответствующей информации.
6. **Изучение международной практики составления рейтингов профессиональных консалтинговых организаций**, обобщение экспертных оценок и, на основе этого, **разработка предложений по методологии проведения собственного рейтинга.**

¹ Центр содействия экономическому развитию специализируется на проведении исследований в вопросах экономического развития и маркетинга – см. подробнее сайт www.ced.uz

² Программа BAS оказывает помощь предприятиям малого бизнеса посредством поддержки сектора бизнес-консультирования – см подробнее сайт www.basp.biz.

1. Потенциальный и реальный спрос на консалтинговые услуги

1.1. Основные проблемы развития бизнеса в Узбекистане

Основным потребителем консалтинговых услуг является частнопредпринимательский сектор. Структура и характер спроса непосредственно зависят от характера проблем, с которыми сталкиваются частные предприниматели. Представления об этих проблемах дают ранее проведенные исследования³.

Таблица 1.1. Важные и очень важные проблемы для собственного бизнеса.

Проблема	Доля респондентов, %
1. Высокие налоги и социальные отчисления	76,6%
2. Высокие цены (или рост цен) на ресурсы:	
- на газ, энергию, топливо, воду,	80,8%
- на транспортные услуги,	70,1%
- на банковские кредиты	69,8%
3. Высокие риски не выполнения условий сделок	71%
4. Несовершенство нормативной базы и слабая информированность предпринимателей о своих обязанностях, правах, механизмах защиты интересов:	
- неожиданные изменения в законах, в экономической политике,	69,6%
- недостаток информации для защиты своих интересов,	69,5%
- сложность и противоречивость законодательства, много ограничений на предпринимательскую деятельность	68,5%
5. Сложности взаимодействия с государственными структурами:	
- сложные процедуры получения разрешений, лицензий, сертификатов, стандартов,	65,1%
- слишком много контролирующих органов и проверок,	60,5%
- отсутствие четких правил проведения проверок,	60,3%
- недостаточная квалификация сотрудников контролирующих и правоохранительных органов,	59,9%
- слишком жесткие санкции за нарушения,	59,3%
- непрозрачность, сложность и противоречивость налоговой системы,	57,2%
- государственные чиновники недостаточно знают свое дело, свои обязанности,	56,3%
- вымогательства сотрудников контролирующих и правоохранительных органов	54,5%
6. Высокие издержки работы с банками:	
- слишком высокие залоговые требования,	64,9%
- бюрократизм, волокита, длительность осуществления банковских операций,	62,5%
- высокая стоимость обслуживания в банке,	61%
- высокие штрафы за просрочку выплат по кредиту, либо в случае его пролонгации,	59,8%
- трудности с получением наличности,	58,9%
- ограничения на свободное распоряжение деньгами на банковском счете	54,5%
7. Отсутствие реальных возможностей защищать свои права при конфликтах с государственными структурами	62,1%
8. Недостаток знаний и опыта руководителей, недостаточная квалификация персонала	60,6%

Примечание: в таблице указаны лишь те проблемы, где доля респондентов превышала 50%. Другие проблемы, получившие менее 50%, не указывались.

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Наиболее репрезентативным можно считать опрос руководителей свыше 1500 негосударственных предприятий во всех регионах Узбекистана, проведенный в 2006 году по

³ См.: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006; Отчет по результатам опроса субъектов внешнеэкономической деятельности о действующей системе регулирования экспортно-импортных операций и таможенного администрирования. Ташкент 2007; Технический отчет о проведенном опросе руководителей высокотехнологичных предприятий Ташкентского региона. Ташкент 2007; Аналитический доклад «Совершенствование инвестиционной политики: микроэкономические условия и предпосылки активизации частных инвестиций в Узбекистане», Ташкент, 2008; Аналитический доклад «Совершенствование механизма регулирования экспортно-импортных операций и повышение эффективности таможенного контроля». Ташкент 2008.

заказу Программы развития ООН и Торгово-промышленной палаты Узбекистана. В **Таблице 1.1** представлены ответы респондентов на вопрос о самых актуальных проблемах, с которыми сталкивается их бизнес.

В конце 2007 г. заказу Программы развития ООН было проведено 23 углубленных интервью с руководителями 15 высокотехнологичных и успешно работающих на рынке предприятий Ташкента и Ташкентской области. Респонденты в частности давали оценку важности тех или иных барьеров и трудностей для развития частного сектора в Узбекистане. Рейтинг актуальности проблем, названных респондентами, представлен в **Таблице 1.2**.

Таблица 1.2. Рейтинг актуальных проблем ведения бизнеса в Узбекистане (по результатам опроса руководителей высокотехнологичных предприятий⁴).

1.	Ограничения на развитие внешнеэкономической деятельности (высокие таможенные платежи, трудности с конвертацией, административные барьеры на пути импорта и/или экспорта)	9.2
2.	Плохая работа банковско-кредитной и денежной систем	7.5
3.	Нехватка квалифицированных кадров	7.1
4.	Нет четких «правил игры»: несовершенство и непрозрачность законодательства, непредсказуемость экономической политики правительства	6.9
5.	Неразвитость судебной системы	6.9
6.	Неравные условия ведения бизнеса, нечестная конкуренция	6.7
7.	Высокий уровень налогов	6.7
8.	Неразвитость и изношенность инфраструктуры	6.4
9.	Административные барьеры и чрезмерное вмешательство государства в дела бизнеса	6.2
10.	Нехватка знаний, информации маркетингового и/или технического характера	5.9

Источник: Технический отчет о проведенном опросе руководителей высокотехнологичных предприятий Ташкентского региона. Ташкент, 2007.

Проведенные ранее исследования, а также результаты углубленных интервью с руководителями консалтинговых фирм и ведущими консультантами, проведенные в рамках данного исследования, позволяют выделить наиболее типичные проблемы развития бизнеса в Узбекистане. Их можно разбить на две группы: внешние, связанные преимущественно с состоянием бизнес-климата, и внутренние, обусловленные главным образом характером менеджмента на предприятии.

Самыми острыми внешними проблемами, ограничивающими предпринимательскую деятельность в Узбекистане, являются:

1. **«Плохие» внешнеэкономические процедуры и высокие таможенные платежи.** По данным Всемирного банка, стоимость расходов на осуществление импорта в расчете на один контейнер равна в Узбекистане 4050 долл. США⁵. Это один из самых высоких показателей в мире. Для сравнения: для большинства развитых стран он не превышает 1000 долл., а для 145 из 177 стран – 2000 долл. В свою очередь, среднее время экспортных процедур в Узбекистане – 44 дня, что весьма значительно, особенно в сравнении с зарубежной практикой. Довольно высока по международным стандартам и сумма официальных платежей при экспорте в расчете на один контейнер – 1100-1600 долл. США. Для сравнения: для китайских экспортеров сопоставимый показатель составляет 390 долл., немецких – 740 долл., турецких – 865 долл.

В свою очередь, опросы узбекских предпринимателей позволяют определить наиболее важные барьеры при осуществлении ВЭД:

- неэффективность и избыточность таможенных процедур, обусловленная отсутствием четких, однозначных и прозрачных правил прохождения через таможню, что оборачивается

⁴ Респондентов просили дать «экспертную оценку важности каждой из ниже перечисленных проблем для развития бизнеса в Узбекистане». Оценку нужно было произвести по 10 бальной шкале: 1 – нулевое негативное влияние, 10 – максимальное негативное влияние. Первая десятка самых острых проблем представлена в таблице 1 (даны средние значения коэффициентов, предложенных респондентами).

⁵ 2. Данные Всемирного банка – Doing Business 2008. Источник: www.doingbusiness.org.

огромными потерями денег, времени, нервов для участников ВЭД, ведет к распространению бюрократизма и коррумпированности в таможенных органах;

- сложности с конвертацией национальной валюты при осуществлении импорта (длительные, до девяти месяцев задержки при рассмотрении заявок и отказы банков в конвертации, замораживание денег на счетах на период рассмотрения заявки на конвертацию);

- высокие таможенные платежи (пошлина, акциз и НДС), которые стимулируют контрабанду и коррупцию;

- требование стопроцентной предоплаты по экспортным контрактам (из-за которого многие потенциальные контракты на экспорт не заключаются, так как зарубежных покупателей зачастую не устраивают такие жесткие условия сделки со стороны продавца);

- длительные сроки возврата НДС при экспорте;

- завышенный курс сума, дестимулирующий экспорт.

2. Относительно высокий уровень налогового бремени. Доля консолидированного (то есть, учитывающего доходы и расходы внебюджетных фондов) бюджета в ВВП Узбекистана колеблется на уровне 30%, хотя надо отметить и то, что этот показатель из года в год сокращается на 1-2 процентных пункта, факт чего, безусловно, является важным в плане улучшения инвестиционного климата в стране. Но все же данная цифра выше уровня налоговой нагрузки в успешно развивающихся странах с сопоставимым уровнем дохода на душу населения. При этом надо учитывать, что в силу крайне неравномерного распределения налогового бремени между секторами, отраслями и даже отдельными предприятиями, налоговая нагрузка на многие субъекты экономики существенно выше среднего уровня. Наибольшие нарекания у предпринимателей вызывают высокие налоги на труд (особенно «низкие ступени» ставок подоходного налога), ограничивающие возможности роста численности занятых и заставляющие предпринимателей искать «серые» схемы ведения бизнеса, а также налоги с валовой выручки (для предприятий, работающих в общеустановленном режиме налогообложения), которые съедают существенную часть чистых доходов предприятий.

Наряду с высокой налоговой нагрузкой предприятия сталкиваются с **непрозрачным и избыточным налоговым администрированием**. Как предприниматели, так и специалисты отмечают чрезмерную усложненность и противоречивость нормативно-правовой базы, позволяющую налоговым инспекторам «при желании» найти нарушения в деятельности даже самого законопослушного налогоплательщика.

3. Низкая эффективность работы финансового сектора. При работе с коммерческими банками предпринимателям приходится сталкиваться со следующими препятствиями: сложностями с получением наличности, высокими процентными ставками, бюрократизмом и низким качеством обслуживания, короткими сроками кредитования. Неэффективная работа банков связана с недостаточной степенью их коммерциализации, высокой зарегулированностью со стороны Центрального банка, недостаточной развитостью конкуренции в секторе и слабой зависимостью от клиентов.

4. Проблемы нарушения прав собственности и защиты интересов предпринимателей. Законодательство не содержит обязательных требований согласования проектов законов и нормативно-правовых актов, иных решений органов государственной власти и управления, затрагивающих интересы частного сектора или отдельных групп участников рынка. Это дополняется частым игнорированием финансового цикла хозяйственной деятельности предприятий при введении таких изменений. Кроме того, законодательные акты содержат большую долю норм непрямого действия, требующих последующей детализации и отсылочных норм на подзаконные ведомственные акты, предоставляя широкие полномочия нормотворчества органам государственной власти и управления. В результате правила

ведения бизнеса регулируются не столько законодательной, сколько исполнительной властью, что противоречит принципу разделения властей и является главной причиной нестабильности нормативной базы.

Угрозу правам собственности представляют также непрозрачность, противоречивость законодательства, наличие избыточных ограничений на ведение бизнеса. Нечеткость законодательства, наличие большого числа неоправданных запретов, излишних требований – питательная среда для административного давления на бизнес, а, следовательно, основа для высоких транзакционных издержек. В этой связи, главная проблема несовершенства законодательства в том, что постоянные изменения в нормативной базе, ее противоречивость, излишняя усложненность, чрезмерно ограничительный характер создают ситуацию нестабильности для бизнеса и питательную среду для нарушений прав собственности.

Главный инструмент защиты интересов предпринимателей – судебная система. При взаимодействии с ней проблемными для предпринимателей оказываются следующие аспекты: несовершенство механизмов обеспечения равенства сторон; недостаточная квалификация судебных работников; бюрократизм, затягивание дел и коррупция в судебных органах; недостаточная эффективность механизма исполнения судебных решений; достаточно высокие судебные издержки, ограничивающие доступность правосудия для частных лиц, субъектов малого бизнеса.

5. Барьеры, связанные с неравными условиями ведения бизнеса и ограничениями доступа на рынки. Прежде всего эта проблема касается неравного доступа к банковским кредитам, практики государственной поддержки отдельных предприятий, неравного доступа к сырью, неравным условиям налогообложения. Кроме того, процесс предоставления льгот, как правило, не достаточно прозрачен, что создает объективные условия для возникновения коррупции.

Важным барьером в доступе на рынок являются сложные процедуры получения разрешений, согласований, лицензий, сертификатов, стандартов. Особенно большие затраты времени и денег уходят на обязательную сертификацию продукции. С проблемами сертификации и стандартизации в первую очередь сталкиваются производители, выпускающие сложную, наукоемкую продукцию.

6. Острый дефицит квалифицированных кадров, связанный как с низким уровнем качества системы образования, так и с оттоком специалистов за рубеж.

Далее остановимся на внутренних проблемах развития бизнеса в Узбекистане, связанных с характером внутрифирменного управления.

1. Плохое понимание современных принципов управления. На отечественных предприятиях зачастую нет четких правил и процедур организации деятельности. Формализация и автоматизация бизнес-процессов находится на низком уровне, что делает бизнес не прозрачным, а, следовательно, затрудняет управление и привлечение инвестиций. Зачастую отсутствует стратегическое планирование, решаются только текущие проблемы. У многих руководителей предприятий отсутствуют навыки делегирования полномочий и эффективной мотивации сотрудников. Это крайне негативно отражается на производительности труда, так как сотрудники лишены должных стимулов.

2. Низкий уровень знаний о методах работы на рынке, продвижения товаров, не понимание принципов маркетинга. Предприниматели зачастую не осознают, что надо заниматься не сбытом уже созданной продукции, а приспособливаться к запросам потребителей. Многие не желают изучать рынок, конкурентов, чужой опыт. Типична проблема слабой обратной связи с клиентами, малого числа устойчивых связей с постоянными клиентами.

3. **Боязнь инноваций, нежелание принимать креативные решения.** Это неизбежно сказывается на качестве и себестоимости продукции и услуг, объемах продаж.

4. Для малого бизнеса характерен **низкий уровень знания законодательства**, что обрекает предпринимателей в зависимости от чиновников. Это особенно актуально для предпринимателей с небольшими доходами, лишенными возможности нанять бизнес-консультантов.

Указанные выше проблемы в значительной степени обусловлены **избыточной централизацией управления**, когда основные решения, как правило, принимаются руководителем единолично и зачастую чуть ли не каждый шаг сотрудника должен быть с ним согласован. Иначе говоря, для отечественной управленческой модели характерны низкие уровни децентрализации управления и передачи полномочий вниз, высокая степень разрыва между руководством и подчиненными.

Жесткоцентрализованная модель управления плохо сочетается с инновационной активностью работников предприятий. Хорошо известно, что мотивация труда не сводится к материальным стимулам. Для стимулирования труда работников важную роль играют чувства ответственности и сопричастности к принятию решений, а также возможности для самореализации творческого потенциала. Подчиненный же, роль которого ограничена лишь выполнением начальственных указаний, недостаточно мотивирован. Это особенно важно там, где от работника требуются самостоятельность, инициативность, творчество, новаторство.

Кроме того, не все готовы и желают работать в условиях отсутствия самостоятельности в принятии решений и тотального контроля за их деятельностью. Особенно это характерно для высококвалифицированных работников, привыкших к самостоятельности в рамках своей компетенции. В результате при жесткоцентрализованном менеджменте в трудовом коллективе возникают конфликты, стрессовые ситуации, обострены проблемы текучки и дефицита кадров.

Более того, для определенных типов бизнеса эта модель управления является важным фактором, ограничивающим рост эффективности. Не случайно опрос предпринимателей 2006 г. выявил тенденцию к децентрализации по мере укрупнения бизнеса. Единоличное принятие решений без согласования их с подчиненными в большей степени распространено на мелких предприятиях, чем на средних и крупных (на фирмах с числом занятых 10 и менее человек единоначалие распространено в 1,65 раза больше, чем на фирмах, где работают более 20 человек). Децентрализация также осуществляется на производствах и в организациях, где используются высокие технологии и сложный интеллектуальный труд, а для принятия решений нужны специализированные знания и большое количество информации. Согласно ответам опрошенных предпринимателей склонность к принятию единоличных решений у руководителей, работающих в таких отраслях, как сельское хозяйство, торговля и общественное питание, где относительно низок уровень технологичности и наукоемкости, в 1,6 раза выше, чем у руководителей промышленных и транспортных предприятий.

Дело в том, что в сложных системах эффективное управление невозможно без предварительных согласований и серьезной проработки принимаемых решений. Иначе такая система становится неуправляемой: неотработанные должным образом решения негативно сказываются на развитии бизнеса и вызывают неудовольствие у сотрудников. Если же руководитель не способен использовать другие модели управления, кроме жесткоцентрализованной, он просто не сможет развивать и расширять собственный бизнес, конечно, при условии, что предприятие работает в конкурентной среде и любая неэффективность наказывается рынком.

Опрос предпринимателей показал, что если на небольших предприятиях (до 100 работников) показатели успешности развития бизнеса⁶ почти не зависят от уровня децентрализации управления, то крупные предприятия с относительно децентрализованным менеджментом выглядят предпочтительнее аналогичных субъектов с единоличным управлением (см. **Таблицу 1.3**).⁷

Таблица 3. Модель управления и показатели "успешности" работы предприятий (доля предпринимателей, положительно ответивших на вопрос)

Модель управления	Занятость менее 100 человек		Занятость 100 и более человек	
	Элементы децентрализации	Единоначалие	Элементы децентрализации	Единоначалие
Были реальные инвестиции в бизнес за последний год	48,6%	42,8%	69,4%	30%
За последние два года был прирост занятости более чем на 10%	37,3%	39,1%	35,4%	30%
За последние два года проводилось обучение работников за счет средств предприятия	24,5%	19,1%	50%	20%

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

1.2. Структура спроса на консалтинговые услуги: оценки предпринимателей

В соответствии с опросом предпринимателей 2006 г., самые распространенные проблемы, с которыми предприниматели обращались к внешним специалистам (см. **Таблицу 1.4**), это:

1. Финансовый консалтинг (налогообложение, бухгалтер).
2. Получение лицензий, сертификатов, патентов, разрешений.
3. Консультации по поставкам сырья и оборудования.
4. Помощь в получении кредитов, доступе к внешним источникам финансирования.
5. Помощь в продвижении товаров на рынок (каналы реализации, проведение маркетинговых кампаний, управлении имиджем).
6. Помощь по правовым вопросам развития бизнеса.
7. Бизнес-планирование.

Таблица 1.4. Ответы на вопрос «По каким вопросам в 2005 г. - первом квартале 2006 г. Вы обращались к внешним специалистам?», в % от числа респондентов.

	Среднее	Число работников		Сектора экономики		
		До 20	21 и более	Пром-ть и строит-во	Сельск. хоз-во	Услуги
Вопросы налогообложения, бухучета	34,4%	34,8%	32,5%	27,6%	42,8%	34,1%
Получение лицензий, сертификатов, патентов, разрешений	27,8%	26,8%	32,9%	31,0%	16,7%	31,0%
Поставки сырья и оборудования	22,8%	21,7%	28,3%	31,6%	18,5%	20,4%

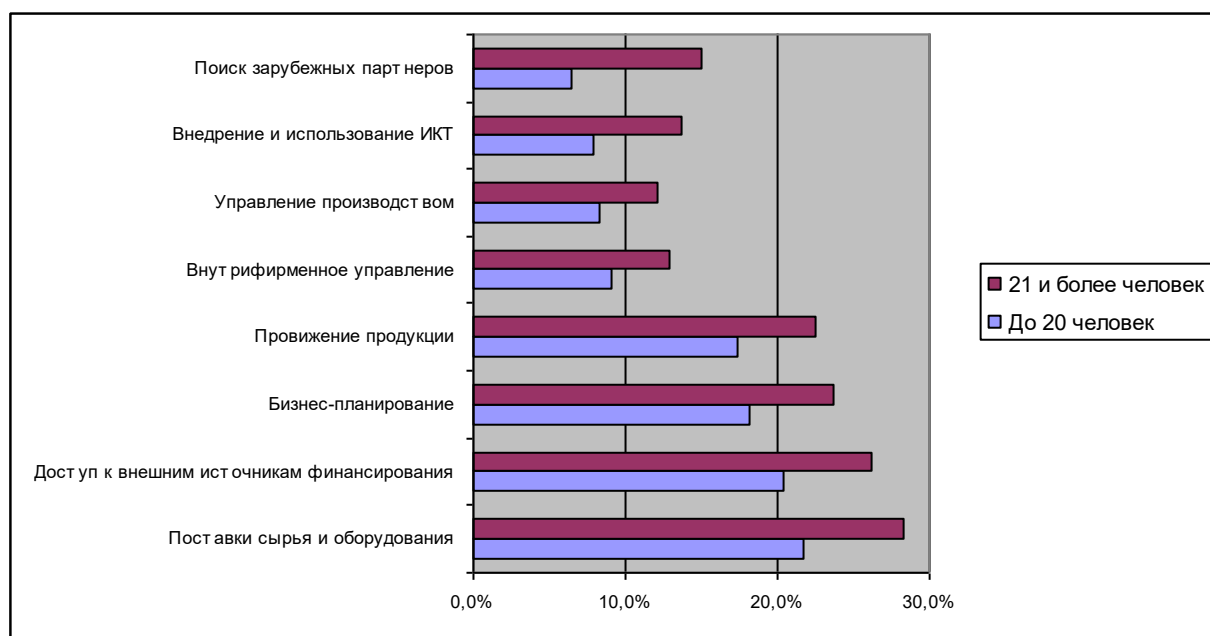
⁶ Результаты опроса не позволяют использовать непосредственные показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий, поэтому используются показатели, демонстрирующие "успешность" несколько опосредованно, в частности, показатели, характеризующие масштабы инвестиций в физический и человеческий капитал, прирост числа работников.

⁷ Подробнее см.: Ю. Юсупов. Управление предприятием: единоначалие или децентрализация? / Налоговые и таможенные вести, 2007, 29, 31.

Получении кредитов, доступ к внешним источникам финансирования	21,4%	20,5%	26,3%	21,8%	30,5%	17,1%
Каналы реализации (сбыта) продукции	20,3%	19,8%	22,9%	27,1%	19,9%	17,2%
Правовые вопросы развития бизнеса	20,0%	19,9%	20,8%	19,4%	21,7%	19,7%
Бизнес-планирование	19,1%	18,2%	23,8%	19,9%	23,5%	16,5%
Составление рекламного объявления, размещение рекламы, проведение маркетинговых кампаний, управлении имиджем	18,2%	17,4%	22,5%	21,2%	4,4%	23,0%
Совершенствование внутрифирменного управления	9,7%	9,0%	12,9%	8,8%	14,7%	8,1%
Управление персоналом	9,3%	9,0%	10,8%	8,8%	13,8%	7,7%
Разработка и использование товарной марки, символа фирмы, этикетки и пр.	9,1%	8,8%	10,4%	14,1%	5,3%	8,2%
Управление производством	8,9%	8,3%	12,1%	11,4%	14,1%	5,6%
Внедрение и использование информационных технологий	8,9%	7,9%	13,8%	9,3%	5,6%	10,0%
Поиск зарубежных партнеров	7,9%	6,5%	15,0%	10,9%	6,2%	6,9%
Прохождение процедур внешнеэкономической деятельности	4,9%	4,4%	7,5%	5,8%	5,9%	4,0%

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Рисунок 1.1. Различия в структуре спроса на услуги бизнес-консультантов в зависимости от числа занятых на предприятии, в % от числа опрошенных предприятий.

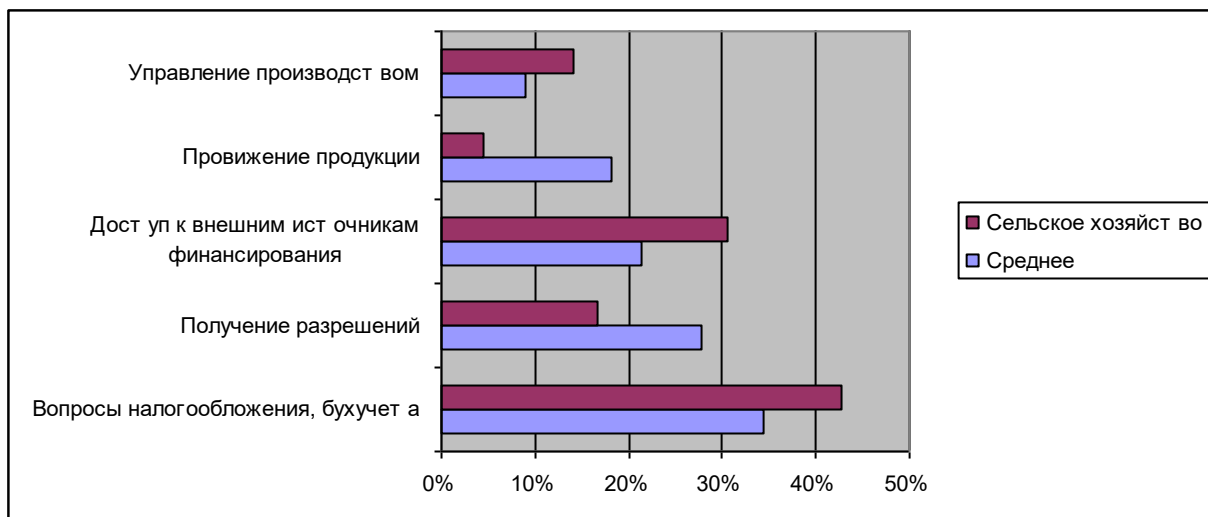


Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Из **Рисунка 1.1** видно, что средние и крупные предприятия чаще мелких обращаются к услугам бизнес-консультантов по вопросам, связанным с работой на рынке: поставки сырья и оборудования, мероприятия по продвижению продукции, поиск партнеров, а также в вопросах внедрении и использования информационных технологий, получения внешних источников финансирования.

Рисунок 1.2 показывает особенности спроса на консалтинговые услуги со стороны аграриев: они в большей степени, чем другие предприятия нуждаются в финансовом консалтинге, помощи в доступе к внешним источникам финансирования и в консультациях по производственным вопросам.

Рисунок 1.2. Особенности структуры спроса на услуги бизнес-консультантов сельскохозяйственных предприятий.



Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Чаще всего предприятия сами или с помощью внешних специалистов проводят следующие виды работ, связанных с консалтинговым бизнесом (см. **Таблицу 1.5**):

1. Подготовка бизнес-планов.
2. Анализ эффективности управления предприятием.
3. Анализ эффективности управления финансами предприятия.
4. Проведение исследования рынка.
5. Обучение работников предприятия.
6. Проведение рекламной кампании.
7. Подготовка заявок для участия в тендерах и на получение грантов.

Эти данные косвенно свидетельствуют о потенциальном спросе на услуги информационно-консалтинговых организаций.

Данные **Таблицы 1.5 и Рисунков 1.3 (А, В, С)** показывают, что наибольший потенциальный спрос на консалтинговые услуги могут предъявлять: совместные и иностранные, средние и крупные предприятия, предприятия промышленности, финансового сектора и сектора транспорта и связи (включая ИКТ). Аграрии, хотя в целом и меньше, чем предприниматели других секторов, осуществляли работы по анализу эффективности своей деятельности, обучению персонала и бизнес-планированию, зато чаще, чем в среднем, обращались к услугам внешних специалистов. К услугам внешних консультантов также охотно обращаются руководители совместных и иностранных компаний.

Таблица 1.5. Ответы на вопрос «Какие работы из следующих проводились на Вашем предприятии в 2004-2005 гг., первом квартале 2006 г.?, в % от числа респондентов.

	Подготовка бизнес-планов	Анализ эффективности управления предприятием силами сотрудников	Анализ эффективности управления финансами предприятия силами сотрудников	Проведение исследования рынка силами сотрудников предприятия	Обучение работников предприятия за счет средств предприятия	Проведение рекламной кампании	Анализ эффективности управления предприятием с помощью внешних консультантов	Анализ эффективности управления финансами предприятия внешними консультантами	Проведение исследования рынка с помощью внешних консультантов
Среднее	60,2%	37,4%	36,6%	25,4%	22,9%	18,2%	10,3%	9,5%	8,5%
Количество людей занятых в бизнесе									
До 20 человек	58,4%	34,7%	34,3%	23,6%	20,0%	16,7%	10,3%	8,4%	8,4%
21 и более человек	69,6%	50,8%	48,8%	34,6%	37,9%	25,8%	10,0%	14,6%	8,8%
Отрасль									
Промышленность	66,7%	45,3%	41,5%	35,7%	28,7%	26,7%	12,4%	11,6%	9,3%
Сельское хозяйство	66,6%	33,7%	33,7%	14,4%	19,9%	4,4%	13,8%	12,3%	10,0%
Строительство, строительные услуги	50,4%	32,8%	37,8%	23,5%	30,3%	12,6%	8,4%	8,4%	5,9%
Транспорт и связь	68,8%	39,6%	37,5%	35,4%	25,0%	22,9%	8,3%	12,5%	4,2%
Торговля и общепит	57,4%	35,0%	34,9%	25,1%	17,0%	20,0%	7,9%	6,1%	8,1%
Финансы, страхование, недвижимость	64,3%	21,4%	35,7%	21,4%	32,1%	21,4%	10,7%	14,3%	3,6%
Бытовое обслуживание, отдых	44,0%	38,0%	39,0%	26,0%	24,0%	26,0%	10,0%	8,0%	11,0%
Прочие услуги	58,6%	49,4%	40,2%	35,6%	37,9%	33,3%	10,3%	10,3%	5,7%
Форма собственности									
Индивидуальные предприниматели и частные предприятия	60,0%	34,6%	34,3%	21,4%	20,8%	15,4%	10,3%	9,0%	7,9%
Предприятия коллективной собственности	62,8%	49,1%	46,6%	42,3%	31,6%	27,8%	11,1%	10,7%	9,4%
Совместные и иностранные предприятия	74,2%	51,6%	51,6%	35,5%	45,2%	51,6%	19,4%	12,9%	12,9%

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Рисунок 1.3 (А). Работы проводимые на предприятии, в % от числа респондентов.

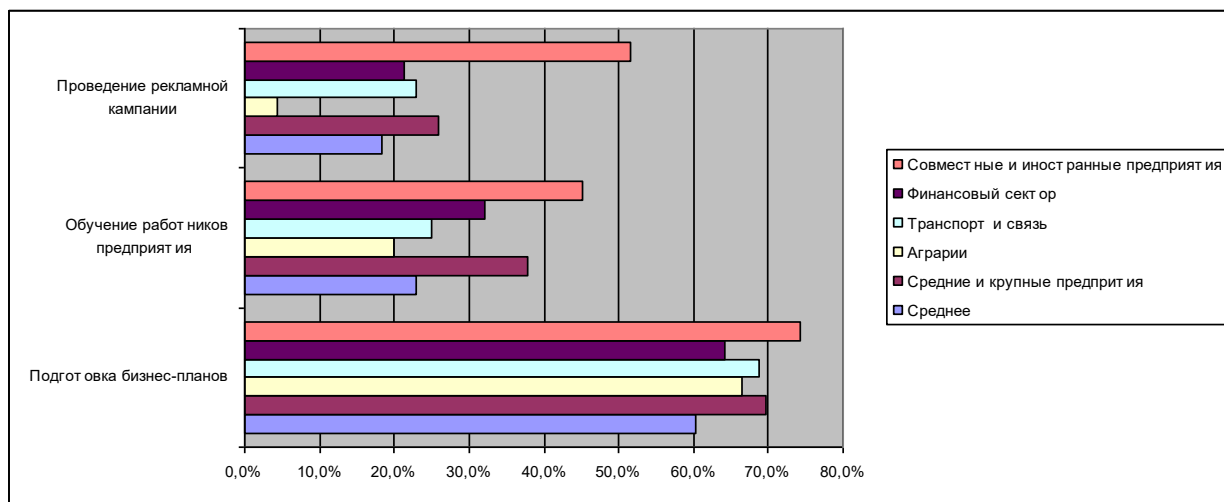


Рисунок 1.3 (В). Работы проводимые на предприятии – собственными силами, в % от числа респондентов.

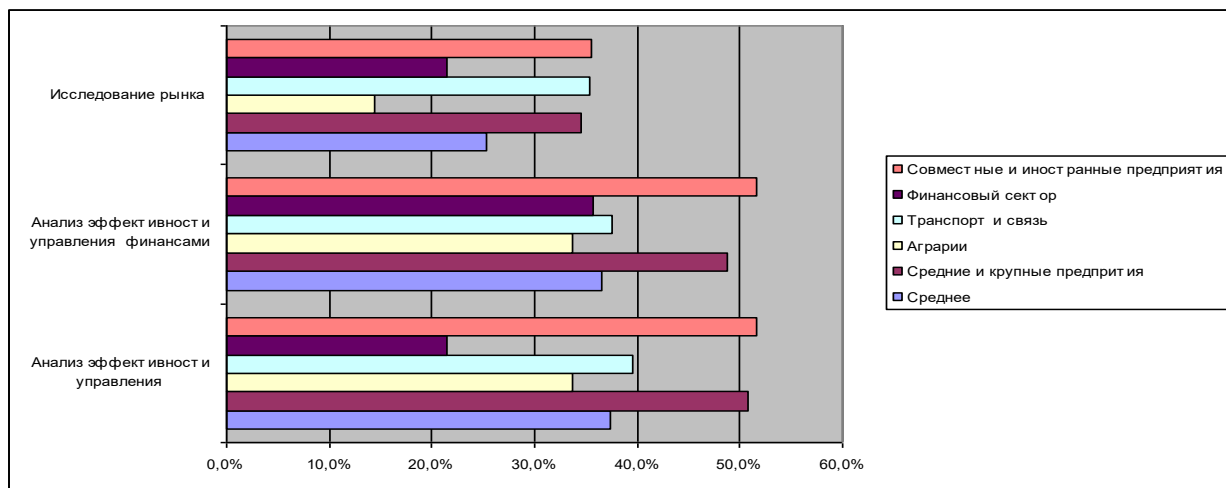
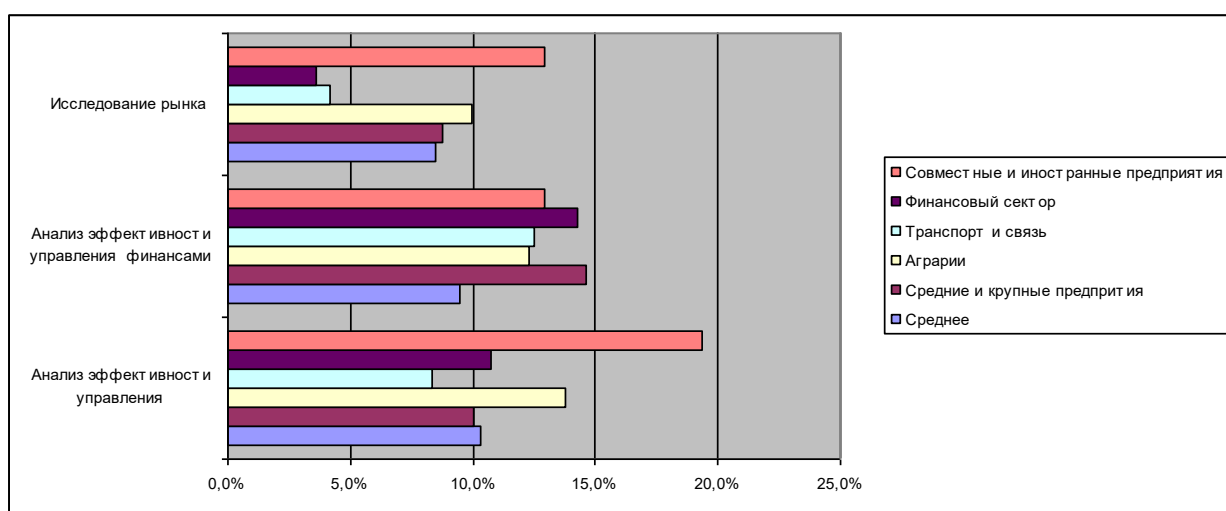


Рисунок 1.3 (С). Работы проводимые на предприятии – с привлечением внешних консультантов, в % от числа респондентов.



Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Таблица 1.6. Ответы на вопрос «В какого рода специалистах Вы наиболее нуждаетесь для найма на работу?», в % от числа респондентов.

Технические специальности	34.8%
Управление финансами, бухгалтер	29.8%
Управление производственными процессами	15.4%
Маркетинг (продажа, реклама)	15.1%
Правовое обеспечение бизнеса	14.0%
Информационные технологии, компьютерное программирование	14.0%
Управление имиджем, внешним образом компании	7.6%
Управление кадрами	6.2%
Управление внешнеэкономической деятельностью	4.6%
Руководитель направления, подразделения бизнеса	3.0%

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

Другой косвенный показатель потребностей предпринимателей в консалтинговых услугах – спрос на специалистов (см. **Таблицу 1.6**). Наибольший дефицит предприниматели испытывают при поиске специалистов в таких областях, как:

1. Управление финансами, бухгалтер
2. Управление производственными процессами
3. Маркетинг (продажа, реклама)

4. Правовое обеспечение бизнеса

5. Информационные технологии, компьютерное программирование

Наконец, Таблица 1.7 дает нам представление о том, какие категории предпринимателей чаще всего обращаются к услугам обучающих, маркетинговых и консалтинговых организаций и служб. Эти данные подтверждают, что консалтинговые услуги заывают прежде всего средние и крупные предприятия, предприятия промышленности, финансового сектора и сектора транспорта и связи.

Таблица 1.7. Ответы на вопрос «Услугами каких организаций сферы бизнес-услуг Вы пользовались хотя бы однажды в 2004-2005 гг., в первом квартале 2006 г.?», в % от числа респондентов.

	Учебные центры, прочие образовательные учреждения	Маркетинговые службы, рекламные агентства	Консалтинговые организации
Среднее	17,3%	17,0%	16,0%
Количество людей занятых в бизнесе			
До 20 человек	16,0%	15,7%	14,6%
21 и более человек	23,8%	23,8%	23,3%
Отрасль			
Промышленность	20,5%	24,4%	17,1%
Сельское хозяйство	12,9%	5,0%	15,2%
Строительство	19,3%	16,0%	18,5%
Транспорт и связь	22,9%	20,8%	20,8%
Торговля и общепит	12,9%	17,6%	13,7%
Финансы	53,6%	25,0%	39,3%
Бытовые услуги	21,0%	27,0%	10,0%
Прочие услуги	27,6%	23,0%	23,0%

Источник: Отчет по социологическому исследованию «Предприниматели Узбекистана: проблемы, мнения, социальный портрет». Ташкент, 2006.

1.3. Структура и факторы спроса на консалтинговые услуги: оценки консультантов

В ходе опроса руководителей консалтинговых организаций и экспертов респондентов просили назвать до пяти самых актуальных проблем, с которыми обращаются к бизнес-консультантам разные категории предпринимателей.

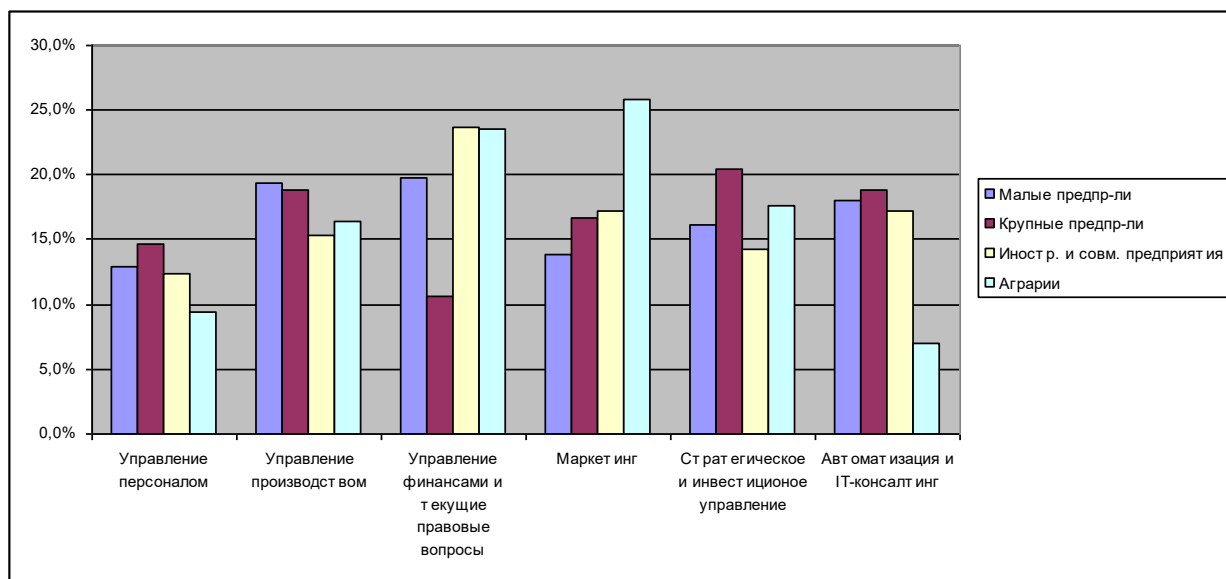
Из Таблицы 1.8 и Рисунка 1.4 видно, что малые предприниматели в большей степени озабочены проблемами организации производственного процесса, управления финансами и решением текущих правовых вопросов. Руководители крупного бизнеса больше заинтересованы в решении стратегических и инвестиционных вопросов, а также проблем управления производством и внедрения современных информационных технологий. Иностраные и совместные предприятия заказывают услуги местным консультантам преимущественно в таких областях как правовое и финансовое консультирование, автоматизация, изучение рынков и продвижение товаров, IT-консалтинг. Наконец аграрии озабочены главным образом вопросами регистрации и ликвидации фирм, получения лицензий и прочих разрешений, а также продвижением продукции на рынок.

Таблица 1.8. По каким вопросам обращаются к бизнес-консультантам разные категории предпринимателей, ответы 55 респондентов, в %.

	Малые отечеств. предприниматели	Крупные отечеств. предприниматели	Иностр. и совместные предприятия	Аграрии
Наем персонала, организация и стимулирование труда работников	20,0%	34,5%	18,2%	7,3%
Обучение руководств и персонала	30,9%	30,9%	20,0%	7,3%
Организация производственного процесса	32,7%	29,1%	18,2%	18,2%
Закупка и наладка технологического оборудования, освоение производственных технологий	30,9%	38,2%	12,7%	3,6%
Управление качеством	12,7%	16,4%	16,4%	3,6%
Трудности с пониманием законодательства, решение правовых коллизий и хозяйственных споров	36,4%	12,7%	32,7%	5,5%
Аудит, финансовый учет, налоговое планирование	21,8%	30,9%	29,1%	5,5%
Регистрация и ликвидация фирм, получение лицензий и прочих разрешений	20,0%	3,6%	10,9%	25,5%
Изучение рынков, поведения конкурентов и покупателей	20,0%	34,5%	27,3%	16,4%
Продвижение товаров и услуг на рынок, рекламные акции, поиск полезной рыночной информации (поставщики, покупатели, цены и пр.), помощь в налаживании контактов	34,5%	40,0%	25,5%	23,6%
Разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований	41,8%	40,0%	23,6%	10,9%
Принятие инвестиционных решений, в т.ч. о реструктуризации, продаже и покупке бизнеса, имущества	16,4%	38,2%	16,4%	14,5%
Оценка стоимости имущества и бизнеса	5,5%	12,7%	3,6%	1,8%
Автоматизация учета и управленческих процессов	41,8%	49,1%	30,9%	3,6%
Создание программных продуктов, создание и администрирование сайтов, компьютерный дизайн и прочие направления в сфере ИТ	29,1%	34,5%	21,8%	7,3%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Рисунок 1.4. Структура обращений предпринимателей к бизнес-консультантам, в %.



Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

По оценкам опрошенных консультантов на спрос на консалтинговые услуги сегодня оказывают влияние следующие факторы и обстоятельства.

1. Существует постоянный и устойчивый спрос на **оперативный консалтинг**.

Сложность, непрозрачность, противоречивость и «скачкообразность» изменений правовой базы делает постоянно востребованными правовые и финансовые консультации, во всяком случае в той части, которая позволяет оформлять хозяйственные документы в соответствии с требованиями законодательства.

Наиболее востребованными являются консультации, связанные с вопросами взимания таможенных платежей и НДС при импорте (в том числе производственного оборудования), уплаты единого налога малыми предприятиями торговли и сферы услуг, расчетами по налогу на имущество и льготами по нему, местными налогами и сборами, с нормотворческой и правоприменительной деятельностью местных органов власти. Еще одно большое поле деятельности специалистов в области оперативного консалтинга – информационное обслуживание своих клиентов, прежде всего по вопросам постоянно меняющегося хозяйственного законодательства.

2. Спрос на **аудиторские услуги** обусловлен, прежде всего, требованиями законодательства. Существует несколько групп предприятий, которые в соответствии с законодательством обязаны проходить процедуру аудита: акционерные общества; банки и иные кредитные организации; страховые компании; инвестиционные фонды и их управляющие компании; благотворительные и иные общественные фонды; внебюджетные фонды; хозяйствующие субъекты, имеющие в уставном фонде долю, принадлежащую государству. Несмотря на то, что предприятия, относящиеся к данным группам, занимают небольшую долю в общем числе хозяйствующих субъектов, на такие предприятия приходится от 70 до 90% всего объема аудиторских услуг. Спрос на аудиторские услуги по собственной инициативе клиента значительно ниже и связан, в основном, с необходимостью привлечения инвесторов.

Работа аудиторских фирм тесно связана с оперативным консалтингом. Эти организации активно предоставляют консультационные услуги по вопросам налогообложения и бухгалтерского учета, составлению расчетов по налогам, составлению финансовой отчетности, переводу бухгалтерского учета и финансовой отчетности предприятия на международные стандарты.

3. Более-менее стабилен спрос на **разработку бизнес-планов и технико-экономических обоснований, оценку стоимости имущества**. Этот спрос предъявляется прежде всего в связи с необходимостью получения кредитов в банках и других финансовых институтах. Однако подавляющее большинство проектов по бизнес-планированию носит формальный характер: бизнес-планы и ТЭО «штампуются» в массовом порядке в соответствии с формальными правилами кредитора и стоит такая услуга весьма недорого (от 100 тыс. сум). В тоже время в условиях ужесточения конкуренции предприниматели постепенно осознают важность учета риска и изучения рынков. Поэтому растет спрос на реальное (а не формальное) бизнес-планирование. Появляется спрос и на такую услугу, как оценка стоимости бизнеса. Предприниматели начинают понимать, что качественно проведенная оценка позволит повысить рыночную стоимость предприятия, а, следовательно, поднять его ценность в глазах потенциальных инвесторов и кредиторов.

4. Существует постоянный спрос на услуги, связанные с **преодолением разного рода административных барьеров ведения бизнеса**: регистрация предприятия, контрактов, авторских прав, получение разного рода разрешений, лицензий, сертификатов. Как правило, эти услуги оказываются структурами тесно взаимодействующими с органами власти (например, Информационно-консультационными центрами Торгово-промышленной палаты) и стоят не дорого. В последнее время появился спрос на услуги по защите бизнеса от государственных структур, то есть спрос на услуги консультантов, способных эффективно защищать предпринимателей от «наездов» со стороны налоговых органов, прокуратуры, местных органов власти, выигрывая у них судебные процессы. Особенно такие услуги востребованы в регионах.

5. Многие предприятия в Узбекистане переживают в настоящее время «болезнь роста». Время небольших фирм заканчивается, производство и торговля приобретают более крупные масштабы, а, значит, и меняются характер и структура управления. Перед владельцами и менеджерами таких компаний встают задачи, с которыми они раньше не сталкивались и они не имеют опыта их решения. Поэтому растет потребность в **использовании современных методов управления**, прежде всего во внедрении стандартов и автоматизации учета и управления, в усилении контроля за бизнес-процессами. Растет спрос и на инжиниринг, финансовый консалтинг, аудит, IT-консалтинг, рекламный и PR консалтинг. Реорганизация предприятий, необходимость управления активами и инвестициями требуют введения таких компонентов как стратегическое планирование, менеджмент качества, маркетинговые информационные системы. Все это начинает формироваться на предприятиях не только в Ташкенте, но и в регионах Узбекистана. Предприниматель не может заниматься всем этим сам и быть одинаково компетентным во всем. Поэтому для консультантов открываются широкие возможности.

6. В связи с ростом масштабов и усложнением структуры бизнеса существует большой спрос на **тренинги**. Тренинг – это такая форма, которая позволяет совместить обучение сотрудников с решением проблем предприятия. Никто не знает лучше работу предприятия, чем те, кто на нем работает, но им часто бывает нужно лидерство, инициатива в обсуждении проблем, взгляд со стороны и опыт других. Все это могут привнести консультанты, правда, за «очень круглую сумму». День тренинга может стоить до 1 млн. сумм. Из них 600 тыс. получает тренер. Но тренер – не школьный или университетский преподаватель. Он должен вникнуть в специфику отрасли самого предприятия, поэтому подготовка к каждому тренингу может занять несколько недель. Несмотря на столь высокие цены, спрос на тренинговые услуги существует и эти деньги готовы платить уже не доноры, а сами предприятия, что показывает возросшую значимость консалтинга для них.

7. Спрос на услуги консультантов растет также в связи с **расширением внешнеэкономических связей Узбекистана**. Два основных аспекта этого направления. Первый: усиление притока иностранных инвестиций. Зарубежные инвесторы, прежде чем купить бизнес или принять участие в нем требуют наличия реальной оценки стоимости бизнеса и реального бизнес-плана, основанного на серьезных исследованиях. Есть примеры того, когда работа консалтинговых компаний по оценке стоимости бизнеса и стратегическому планированию его деятельности приводила к увеличению продажной стоимости бизнеса в разы. Второй аспект: выход на международные рынки со своей продукцией предполагает необходимость соответствия международным стандартам качества. Соответственно предприниматели неизбежно вынуждены заказывать соответствующие услуги, по внедрению этих стандартов.

8. В последние несколько лет произошли существенные изменения в формах организации **сельскохозяйственного производства**: подавляющее большинство коллективных хозяйств были преобразованы в фермерские хозяйства. Фермеры нуждаются в постановке бухгалтерского и налогового учета, техническом (производственном) и финансовом консалтинге. Фермерским хозяйствам нужны техника, мощности для хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, а для закупки и строительства всего этого нужны деньги. Здесь тоже могут помочь консультанты, как в поиске источников финансирования, так и в разработке бизнес-планов, ТЭО и другой проектной документации.

9. Несмотря на достаточно длительный период функционирования частных отечественных предприятий, лишь немногие из них действительно приспособились к работе в условиях рыночной конкуренции. На подавляющем большинстве предприятий **маркетинг**, как ориентированная на рынок система управления бизнесом, отсутствует вообще. Это утверждение в равной степени справедливо, как в отношении приватизированных предприятий, так и вновь созданных частных компаний.

Опрос предпринимателей 2006 г. показал, что лишь 30% малых и 38% средних предприятий считают, что им нужны консультации в сфере маркетинга и рекламы.

Такие низкие результаты оценки объясняются:

- Невысокой практической ценностью маркетинговых исследований для большинства хозяйствующих субъектов. Подавляющее большинство хозяйствующих субъектов составляют субъекты малого частного предпринимательства, которые, как правило, выпускают простую продукцию небольшими партиями, что значительно упрощает вопросы ее сбыта. В случае снижения спроса на выпускаемую продукцию, возможно освоение выпуска новых видов продукции или перепрофилирование с невысоким уровнем издержек. Исследования рынка на сегодняшний день осуществляются в основном по заказу частных компаний, сформировавших значительный капитал и находящихся на стадии роста, вкладывающих инвестиции в развитие торговой марки. Для данного типа предприятий освоение новых видов производств, либо изменение профиля деятельности связано со значительными затратами. Дальнейшее развитие и рост для этих компаний возможен только через повышение качества и диверсификации производимой продукции (оказываемых услуг), что требует соответствующей оценки рынка. Доля таких предприятий невысока, однако в перспективе следует ожидать ее увеличения.
- Относительно высокой стоимостью маркетинговых исследований. В большинстве случаев сбор информации о состоянии рынка по конкретному виду товаров требует существенных затрат, связанных с необходимостью проведения социологических опросов и прочих масштабных работ. В связи с этим, заказчиками подобных исследований могут выступать достаточно крупные компании, обладающие стабильным финансовым положением. К примеру, чтобы провести качественное маркетинговое исследование внутреннего рынка в национальных масштабах требуется бюджет не меньший, чем 20-30 тыс. дол. США.
- Относительно высокой стоимостью услуг по организации рекламных кампаний. Рекламная компания требует серьезных усилий на выработку ключевой идеи, концепции, формирование и развитие стратегии продвижения товара, выбора наиболее эффективного вида СМИ и прочих решений. Кроме этого следует учитывать, что рынок Узбекистана по большинству товаров, работ и услуг остается ненасыщенным, уровень конкуренции остается невысоким, в связи с чем, для обеспечения приемлемого уровня продаж достаточно размещение рекламы без применения сложных технологий маркетинга по формированию спроса.

Тем не менее, в последние несколько лет услуги в сфере маркетинга и продвижения продукта начинают пользоваться возрастающим спросом.

10. Многие предприниматели ориентируются в своих решениях по покупке консалтинговых услуг на другие компании, лидеров рынка. То есть зачастую работает мультипликативный эффект: удачное применение тех или иных технологий и методов работы ведет к широкому «подражательству». Примером могут служить агрессивные рекламные кампании, применение активного брендинга таких лидеров, как «МТС», «Билайн», «Сарбаст», которые популяризировали в среде предпринимателей брендинг и ребрендинг (особенно в компаниях, где произошла смена руководства).

11. Иногда спрос на консалтинговые услуги создается искусственно. Например, в 2004-2006 гг. в ряде правительственных документов более 200 предприятиям было предписано внедрить стандартные системы менеджмента. Кроме того, такие системы надо иметь для участия в тендерах по госзаказу. Были предоставлены и налоговые льготы: затраты на внедрение исключены из налогооблагаемой базы, а оборудование – от таможенных платежей. Это естественно стимулировало спрос на услуги консалтинговых организаций.

Искусственный созданный спрос в каких-то случаях порождает низкокачественное предложение услуг, направленных не на реальное консультирование, а на формальное

удовлетворение обязательных правил (как, например, дело обстоит с широко распространенным «штампованием» бизнес-планов для коммерческих банков). Клиент, получив формальное решение своих проблем, как правило, «забывает» о содержании такого рода «консультаций». Но иногда искусственный спрос может стимулировать развития определенных отраслей консалтинга и создание организаций, оказывающих полноценные консалтинговые услуги. Кроме того, предприниматели выполняющие формальные требования, постепенно приобщаются и к их содержательной стороне. Это явление наблюдается даже в бизнес-планировании, когда заказчики, столкнувшись с этим процессом при необходимости выполнения формальных требований, осознают его важность.

2. Предложение консалтинговых услуг. Характеристика сектора консалтинговых организаций Узбекистана

2.1. Особенности и тенденции развития сектора консалтинговых организаций Узбекистана

Наше исследование, включая результаты углубленных интервью и анкетного опроса консультантов, позволило выделить следующие **особенности сектора консалтинговых компаний Узбекистана**.

1. В целом сектор консалтинговых услуг находится на начальной стадии своего развития. Объем рынка незначителен из-за недостаточного спроса на консалтинговые услуги со стороны частнопредпринимательского сектора. Многие потенциальные клиенты не понимают значения консалтинга. Для некоторых консалтинг – это лишь советы юристов и финансистов по тому, как правильно составить договор и сдать отчетность. И конечно же надо иметь в виду, что спрос ограничен низкой платежеспособностью многих предприятий: у них просто нет денег на плату качественных, а, следовательно, дорогих услуг.

2. Рынок консалтинга Узбекистана можно охарактеризовать преимущественно как «рынок покупателя», то есть рынок, на котором клиент диктует свои условия, а цены за услуги не позволяют получать продавцам монопольную сверхприбыль. Дело в том, что спрос на консалтинговые услуги ограничен, а вот количество консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов довольно велико. У потенциальных клиентов есть большой выбор. Продавцы же вынуждены зачастую занижать цены на свои услуги с целью привлечь клиентов. Отметим, что данная характеристика рынка не подходит для описания ситуации с несколькими ведущими компаниями, уже накопившими значительный имиджевый капитал и имеющими устойчивый спрос на свои услуги.

3. Как показало наше исследование, на рынке консалтинговых услуг преобладают небольшие компании, с числом экспертов до 10 человек (включая специалистов, не входящих в штат). По экспертным оценкам годовой оборот средней консалтинговой компании равен примерно 150 млн. сум (на 2008 г.), что составляет немногим больше 100 тыс. долл. США.

4. Около 40-45% доходов консультанты получают через «серые» схемы, позволяющие уменьшить общие издержки. Главные причины широкого распространения такого рода схем:

- а) в высоких налогах на труд (подоходный налог и социальные отчисления);
- б) в трудностях с получением наличных денег в банках;
- в) в невозможности или высокой рискованности осуществления некоторых видов деятельности (например, экспорта консалтинговых услуг).

Эти проблемы будут подробнее освещены ниже.

«Серые схемы» в большей степени распространены в небольших компаниях (здесь через них распределяется около 60-70% получаемых доходов). Крупные компании прибегают к ним реже – около 25-30% получаемых доходов. Основные причины этого две: а) крупные компании «на виду», в том числе и у проверяющих инстанций, б) крупным компаниям выгодно демонстрировать свои большие официальные обороты – для участия в тендерах на получение крупных заказов.

5. Имеют место существенные региональные диспропорции. Рынок весьма развит в Ташкенте, относительно насыщен в некоторых региональных центрах, но практически отсутствует в сельской местности и небольших городах. Предприниматели из регионов для

того чтобы получить качественные услуги зачастую вынуждены обращаться в Ташкент, что неизбежно сказывается на стоимости этих услуг.

6. Жесткая конкуренция и непростая деловая среда подталкивают к появлению предприимчивых, грамотных консультантов, которые зачастую превосходят своих коллег из соседних стран, находящихся в более «тепличных» условиях. Не случайно, что отечественные консультанты постоянно расширяют свое участие на рынке международных проектов. Раньше местные компании не воспринимались серьезно на этом рынке. Сегодня они выигрывают многие конкурсы, им делают заказы, в том числе они осуществляют проекты в других странах (Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Армения и др.).

7. Среди консалтинговых организаций пока еще очень слабо развита отраслевая специализация. Это обусловлено прежде всего низким спросом на консалтинговые услуги: узкоотраслевые фирмы просто не смогут получить необходимый для нормально существования объем заказов.

8. Большинство консалтинговых организаций держатся на одном-двух-трех ведущих консультантах (лидерах компаний). Потеря лидера чаще всего означает крах компании. Очень мало компаний, работа которых построена на принципах корпоративного управления, а не на усилиях лидера. Очень редко, когда в компаниях прописаны стандартные процедуры, как это принято в крупнейших зарубежных фирмах.

Впрочем, особая роль ведущих консультантов характерна не только для рынка Узбекистана⁸. Она связана с тем, что:

- Консалтинговый бизнес не предполагает высоких издержек входа в отрасль (большие первоначальные вложения капитала, большие текущие издержки осуществления производственного процесса, барьеры лицензирования и пр.). Поэтому практически любой эксперт может самостоятельно организовать свой бизнес.
- Специфика консалтингового бизнеса делает экспертов очень «легкими на подъем»: хороший специалист может легко перейти в другую фирму или работать самостоятельно (по контракту с клиентом, как индивидуальный предприниматель). В этой связи очень велики риски того, что эксперт, освоив технологии работы организации, накопив опыт, наработав связи, уходит из нее, зачастую прихватив часть клиентов, чтобы начать свой собственный бизнес.
- Клиенты очень часто нацелены на конкретного эксперта и будут работать только с ним.

Поэтому зачастую консалтинговые фирмы (особенно небольшие) больше зависят от экспертов, чем эксперты от них. В этом главная причина того, что успешные фирмы в данной сфере бизнеса, как правило, организуются самими экспертами и/или имеют гибкие механизмы участия ведущих специалистов в собственности и управлении.

9. Между ведущими консультантами имеет место «дружелюбная» конкуренция: соблюдается определенная этика во взаимоотношениях, при необходимости они объединяются, дают советы друг другу.

Описывая тенденции развития рынка консалтинга, необходимо четко разделить две из них: положительную, связанную с ускорением экономического развития страны после 2003 года, отрицательную, возникшую с началом мирового финансового кризиса.

Положительная тенденция: рост рынка. До начала XXI века в Узбекистане практически отсутствовал внутренний спрос на консалтинговые услуги со стороны частного сектора. Это

⁸ В качестве примера. Мировой банк рекомендует своим заемщикам при найме консалтинговой фирмы присваивать следующие «весы» разным характеристикам претендентов на контракт: 10-20% - общий опыт консалтинговой фирмы, 25-40% - рабочий план (техническое предложение), 40-60% - качество персонала, который будет задействован в реализации проекта.

было связано с низким уровнем развития предпринимательского сектора и конкуренции. Немногочисленные консалтинговые организации и частные консультанты работали в основном по заказам иностранных и совместных предприятий, международных организаций.

Начиная с 2003-2004 гг., на рынке бизнес-консалтинга Узбекистана произошли существенные изменения: вырос спрос на консалтинговые услуги со стороны отечественных предпринимателей, увеличилось число консалтинговых организаций, усилилась их специализация, услуги местных консультантов все больше становятся востребованными международными организациями и иностранными компаниями.

Все эти изменения связаны, прежде всего, с активным развитием предпринимательского сектора, обусловленным как внутренними факторами (в первую очередь связанными с улучшением бизнес-климата в стране), так и внешними.

В последние годы темпы экономического роста в Узбекистане были сравнительно высокими. Если за 2000-2003 годы среднегодовые темпы роста экономики составили около 4%, то, начиная с 2004 года, этот показатель составляет 7-9%.

Таблица 1. Темпы экономического роста в Узбекистане.

	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Темпы экономического роста, в %	4,2	7,7	7,0	7,3	9,5

Источник: МВФ (International Monetary Fund, Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia, May 2008; staff estimates).

С точки зрения внутренней политики позитивное влияние на ускорение темпов экономического роста оказали: значительное снижение официального обменного курса национальной валюты и достижение ее конвертируемости по текущим операциям, упрощение механизмов открытия бизнеса, получения лицензий, упорядочивание и повышение прозрачности проверок субъектов хозяйственной деятельности, снижение налоговой нагрузки.

В свою очередь, основными внешними факторами, способствовавшими ускорению темпов развития экономики и бизнеса в Узбекистане, стали следующие: а) благоприятная конъюнктура мирового рынка основных экспортных товаров страны (золото, медь, уран, газ, хлопок), что, с одной стороны, привело к значительному увеличению стоимостного объема экспорта страны, а с другой – способствовало потоку иностранных инвестиций, особенно в сырьевые сектора экономики; б) высокие темпы роста доходов в странах – основных торговых партнерах, прежде всего в России и Казахстане. Это не только стимулировало спрос на товары и услуги, производимые в Узбекистане, но и позволяло получать значительные доходы от миграции граждан Узбекистана в эти страны.

Развитие экономики, ужесточение конкуренции ведут к тому, что предприниматели постепенно осознают важность консалтинговых услуг.

По экспертным оценка в последние годы (до начала мирового финансового кризиса) спрос на консалтинговые услуги рос на 15-20% в год. На рынке появилось много новых консалтинговых компаний, особенно в сфере кадрового консалтинга, брендинга, оценочной деятельности, инжиниринга, маркетинговых исследований. Если еще несколько лет назад на рынке работало 5-6 активных игроков, то сегодня их уже – 20-30, что ведет к усилению конкуренции. Годовой оборот средней консалтинговой компании по экспертным оценка за последние 3-4 года вырос в 3-4 раза.

Очень важно, что меняется менталитет клиентов. Если раньше считалось, что 5 тыс. за автоматизацию очень дорого. Сегодня стоимость среднего контракта по автоматизации – 50 тыс. Это говорит о том, что менеджмент научился оценивать важность технологий и интеллекта.

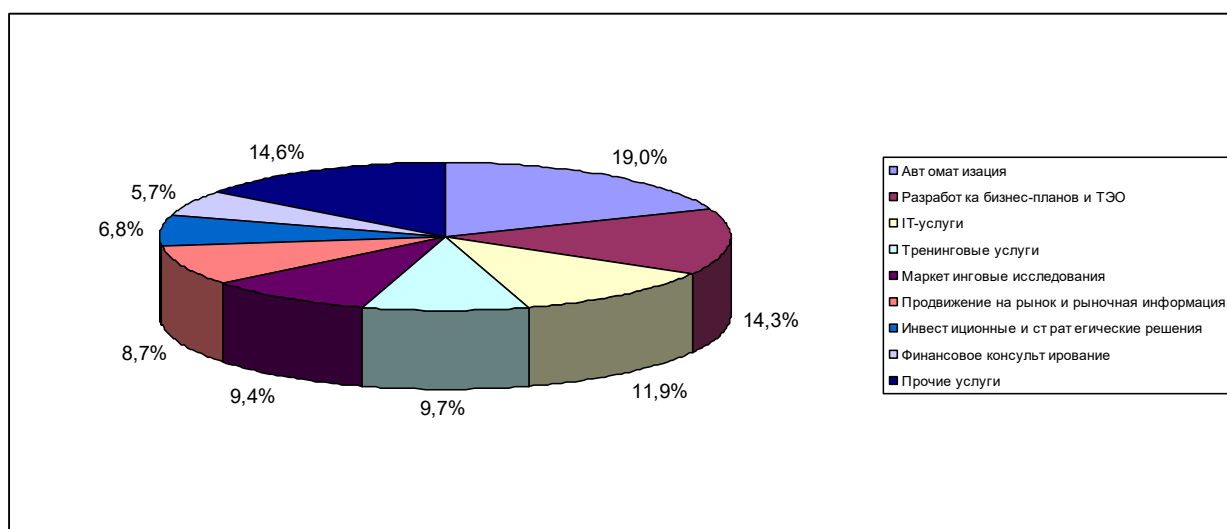
Негативная тенденция. Мировой финансовый кризис неизбежно должен сказаться и уже сказывается как на экономике Узбекистана, так и на состоянии рынка консалтинга. В-первых, неизбежно сокращение экспортных поступлений и доходов от трудовой миграции в связи с экономическим спадом в странах - основных партнерах Узбекистана, прежде всего, России и Казахстана. Это обстоятельство неизбежно скажется на внутренних темпах экономического развития, а, следовательно, и на спросе на услуги консультантов. Во-вторых, в условиях мирового кризиса сокращаются приток иностранных инвестиций в страну и расходы международных организаций, в том числе на консалтинговые услуги.

Многие крупные консалтинговые фирмы входят в той или иной форме в состав международных групп и осуществляют проекты в зарубежных странах, выигрывая международные тендеры. Внутренний рынок для этих консультантов представляет значительно меньший интерес, как по причине небольших бюджетов проектов, так и из-за имеющихся сложностей ведения консалтингового бизнеса, о чем будет сказано ниже. На внутреннем рынке они работают преимущественно сотрудничая с организациями-донорами, международными кредитными организациями и иностранными инвесторами. Именно эти организации в первую очередь ощутили на себе последствия мирового финансового кризиса из-за свертывания проектов или сокращения объемов их финансирования. Уже на момент опроса (ноябрь 2008 г. – февраль 2009 г.) они говорили о сокращении объема работ.

2.2. Структура доходов консалтинговых организаций

На **Рисунке 2.1** показана примерная структура доходов опрошенных консалтинговых организаций.

Рисунок 2.1. Примерная структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по видам услуг.



Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Мы видим, что наибольшие доходы консультантам приносят продажи стандартизированных услуг, как правило, не требующих отработки новых инструментов исследовательской работы:

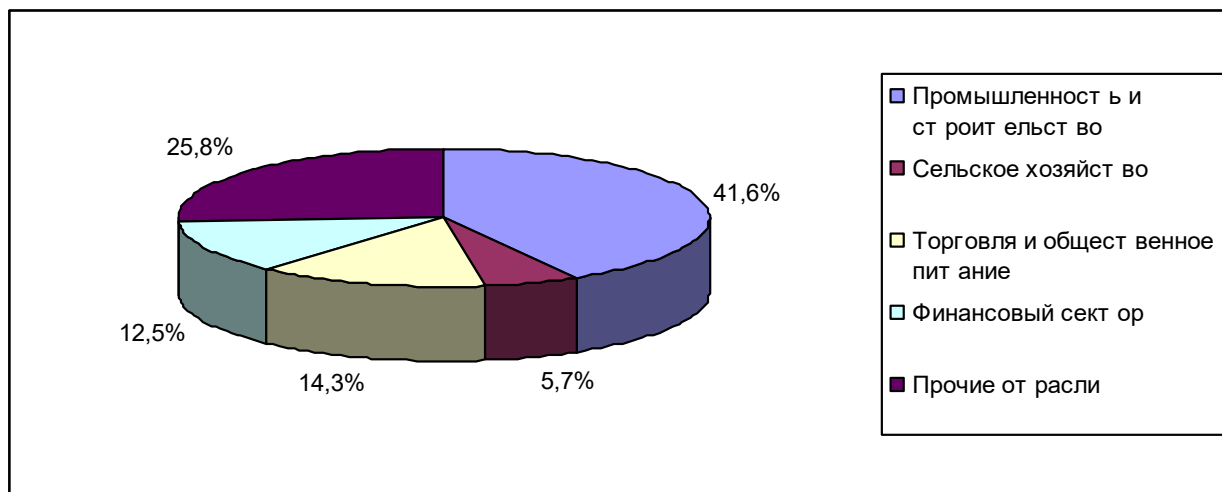
- автоматизация учета и управленческих процессов;
- разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований;
- создание и адаптация программных продуктов, создание и администрирование сайтов и прочие направления в сфере IT;
- проведение тренингов и семинаров;

- организация рекламных мероприятий и поиск рыночной информации;
- текущее консультирование по правовым и финансовым вопросам.

На направления, предполагающие сложную аналитическую работу (маркетинговые исследования, инвестиционный и стратегический консалтинг), пока приходится незначительная часть денежных поступлений консультантов.

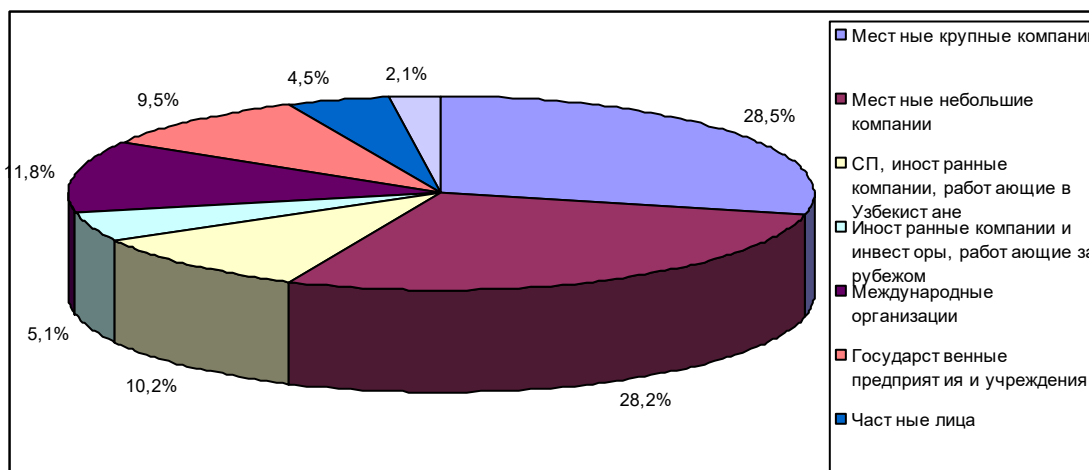
Рисунок 2.2 показывает, что основными заказчиками услуг консалтинговых организаций являются предприятия сферы промышленности и строительства. Другие важные источники заказов – торговля и общественное питание, финансовый сектор.

Рисунок 2.2. Структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по отраслям заказчиков.



Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Рисунок 2.3. Структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по категориям заказчиков.



Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Основными заказчиками услуг консалтинговых организаций являются местные частные компании (почти 57% доходов) – см. **Рисунок 2.3**. Однако весьма значительна и роль совместных, иностранных компаний и международных организаций – 27% поступлений. На государственный сектор приходится менее 10% заказов.

2.3. Характеристика основных категорий консалтинговых организаций

Консалтинговые организации условно можно разбить на три категории:

1. **Крупные профессиональные компании**, имеющие большой опыт работы, штат сотрудников, в том числе с опытом учебы и/или работы за рубежом. Практически все организации этого сегмента (за очень редким исключением) находятся в Ташкенте. Здесь есть как узкоспециализированные компании (прежде всего – занимающиеся, автоматизацией бизнес-процессов и оказанием сопутствующих консалтинговых услуг), так и универсальные бизнес-консультанты, предлагающие широкий набор услуг.

2. **Небольшие консалтинговые организации, а также частные лица, осуществляющие небольшие проекты.** Как правило, это специализированные консультанты.

3. **Узкоспециализированные организации или подразделения других организаций**, как правило, выполняющие простые и однотипные функции. Например, большинство Информационно-консультационных центров ТПП, специализирующихся на регистрации предприятий в хокимиятах, службы или специалисты коммерческих банков, готовящие на коммерческой основе бизнес-планы для получения кредитов.

Попытаемся количественно показать разницу между этими тремя категориями консультантов.

В рамках данного исследования опрашивались лишь представители первой и второй категорий. К первой мы отнесем организации, в которых занято 10 и более экспертов (в том числе и привлекаемых извне). Ко второй – организации с меньшим количеством экспертов. Состояние третьей категории консультантов мы проанализируем на примере Информационно-консультационных центров (ИКЦ) ТПП, опираясь на результаты опроса 35 ИКЦ г. Ташкента и регионов Узбекистана⁹.

Главные количественные различия трех категорий консультантов – в числе привлекаемых экспертов и объемах выручки (см. Таблицу 2.1). Понятно, что у крупных компаний эти показатели существенно выше.

Таблица 2.1. Основные показатели, характеризующие крупные, небольшие консалтинговые фирмы и ИКЦ ТПП.

Категория организации	Среднее число экспертов	Средний годовой оборот, в млн. сум
Крупные консалтинговые фирмы	22,4	220-230
Небольшие консалтинговые фирмы	5,2	65-70
ИКЦ	1,6	8-10

Источники: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г., опрос ИКЦ ТПП, ноябрь-декабрь 2007 г.

Самый главный ресурс консалтингового бизнеса – профессиональные консультанты. Как показал наш опрос консалтинговых фирм, в таких организациях в среднем работает на постоянной основе 10,3 консультанта, привлекается извне в среднем – 4,9 консультанта. Таким образом, профессиональное ядро фирмы состоит примерно из 15 специалистов. Конечно в небольших фирмах число экспертов меньше среднего значения – 5,2. В опрошенных ИКЦ среднее число специалистов – 1,6. В 9 ИКЦ (25,7% от общего числа) таковых вообще не оказалось. Еще в 9 выявлено по одному специалисту. Даже в самых «продвинутых» 6 ИКЦ (17,1%) работает (на постоянной и временной основе) не более 4-5 профессиональных экспертов.

И это только в количественном выражении. В качественном дела обстоят значительно хуже. Эксперты ИКЦ, как правило, относятся к одной из четырех категорий: юристы (есть в 42,9%

⁹ Опрос проводился в декабре 2007 г. по заказу Торгово-промышленной палаты Узбекистана и финансировался ТПП и Программой BAS.

ИКЦ), финансисты, бухгалтера (37,1%), специалисты в области ИТ (22,9%), технические специалисты (агрономы, биохимики, инженеры, медики и пр., 14,3%). Профессиональных консультантов и маркетологов в ИКЦ практически нет. В профессиональных консалтинговых организациях, напротив, эти две категории экспертов весьма востребованы (см. **Таблицу 2.2**).

Таблица 2.2. Кадровый состав профессиональных консалтинговых организаций и ИКЦ ТПП (процент организаций, привлекающих к работе данную категорию специалистов).

	Консалтинговые организации	ИКЦ ТПП
Финансовый аналитик	65,6%	37,1%
Маркетолог, специалист в области рекламы	56,3%	5,7%
Специалист в области ИТ	50,0%	22,9%
Бизнес-консультант	37,5%	8,6%
Специалист по автоматизации	37,5%	-
Дизайнер, создатель видеороликов,	21,9%	2,9%
Преподаватель	18,8%	5,7%
Технический специалист	9,4%	14,3%
Юрист	6,3%	42,9%

Источники: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г., опрос ИКЦ ТПП, ноябрь-декабрь 2007 г.

Таблицы 2.3-5 показывают основные различия между крупными и небольшими консалтинговыми организациями.

Из **Таблицы 2.3** видно, что крупные консалтинговые компании специализируются как на массовых стандартных услугах (автоматизация, ИТ-услуги, тренинги, продвижение товаров на рынок), так и на сложных аналитических работах (маркетинговые исследования). Главная ниша небольших консалтинговых компаний – разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований, которые чаще всего готовятся при получении кредита, а также текущее консультирование предприятий. Крупные компании за такую, хотя и стандартизированную, но не очень денежную и предполагающую взаимодействие с большим числом клиентов, работу берутся менее охотно.

Таблица 2.3. Структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по видам услуг.

	Среднее	Крупные консалтинговые компании	Небольшие консалтинговые компании
Автоматизация	19,0%	20,9%	16,3%
Разработка бизнес-планов и ТЭО	14,3%	5,9%	26,1%
ИТ-услуги	11,9%	15,0%	7,5%
Тренинговые услуги	9,7%	11,8%	6,7%
Маркетинговые исследования	9,4%	11,4%	6,7%
Продвижение на рынок и рыночная информация	8,7%	11,9%	4,2%
Инвестиционные и стратегические решения	6,8%	4,5%	10,0%
Финансовое консультирование	5,7%	1,5%	11,7%
Прочие услуги	14,6%	17,2%	10,9%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Из **Таблицы 2.4** видно, что крупные консалтинговые компании предпочитают работать с финансовым сектором и сферой торговли и общепита, а мелкие консультанты – с предприятиями промышленности и строительства.

Таблица 2.4. Структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по отраслям заказчиков.

	Среднее	Крупные консалтинговые компании	Небольшие консалтинговые компании
Промышленность и строительство	41,6%	33,8%	51,8%
Сельское хозяйство	5,7%	3,7%	8,5%
Торговля и общественное питание	14,3%	16,3%	11,7%
Финансовый сектор	12,5%	17,0%	6,6%
Прочие отрасли	25,8%	29,2%	21,4%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Основные различия между небольшими и крупными консалтинговыми организациями относительно категорий клиентов в том, что первые больше работают с малым бизнесом, а вторые – с крупными предприятиями, международными и государственными организациями (см. **Таблицу 2.5**).

Таблица 2.5. Структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по категориям заказчиков.

	Среднее	Крупные консалтинговые компании	Небольшие консалтинговые компании
Местные крупные компании	28,5%	26,9%	30,8%
Местные небольшие компании	28,2%	20,2%	39,2%
СП, иностранные компании, работающие в Узбекистане	10,2%	10,3%	10,2%
Иностранные компании и инвесторы, работающие за рубежом	5,1%	4,8%	5,5%
Международные организации	11,8%	16,7%	5,1%
Государственные предприятия и учреждения	9,5%	11,6%	6,6%
Частные лица	4,5%	6,4%	1,8%
Другое	2,1%	3,1%	0,8%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Таблицы 2.6-8 показывают особенности продажи услуг ИКЦ ТПП.

Респондентов попросили перечислить основные услуги, которые оказывают их организации. Результаты представлены в **Таблице 2.6**.

Таблица 2.6. Ответы на вопрос «Перечислите основные услуги, которые оказывает Ваша организация», в % от числа респондентов.

Подготовка учредительных документов, перерегистрация предприятия	91.4%
Текущие советы по ведению бизнеса	68.6%
Подготовка бизнес-планов и ТЭО	62.9%
Консультации по налоговому, трудовому, таможенному, договорному и хозяйственному праву	54.3%
Предоставление коммерческой информации	48.6%
Помощь в получении лицензий	40.0%
Ведение бухучета и составление фин. Отчетности	37.1%

Выполнение офисных работ (ксерокопия, набор текстов, таблиц, распечатка)	34.3%
Обучающие курсы	31.4%
Изготовление эскизов печати	25.7%
Юридическая помощь (участие в судах, подготовка исков, помощь в оформлении документов для получения сертификатов, патентов и др.)	20.0%
Распространение "Нормы", ее использование	14.3%
Содействие в получении имени для предприятия, подготовка фирменного логотипа	14.3%
Перевод документов	8.6%
Помощь в поиске оборудования	8.6%
Оценка недвижимости	5.7%
Страхование имущества	5.7%
Маркетинговые исследования	5.7%

Источник: опрос ИКЦ ТПП, ноябрь-декабрь 2007 г.

Данные о распределении поступлений от различных видов услуг представлены в **Таблице 2.7.**

Таблица 2.7. Структура доходов ИКЦ от услуг в 2007 г., по видам услуг.

Помощь в регистрации, в получении лицензии и прочих разрешений	51.7%
Текущие консультации по ведению бизнеса (правовые, финансовые, управленческие вопросы)	18.7%
Помощь в планировании деятельности	10.8%
Покупка, налаживание оборудования	4.6%
Обучающие курсы, семинары	3.6%
Оценка имущества	3.0%
Предоставление полезной информации, помощь в налаживании контактов	2.5%
Ведение бухгалтерии	0.6%
Проведение маркетинговых, социологических исследований	0.5%
Дизайн, оформление	0.2%
Прочие услуги	3.7%

Источник: опрос ИКЦ ТПП, ноябрь-декабрь 2007 г.

Из **Таблиц 2.6-7** хорошо видно, что ИКЦ предоставляют услуги, преимущественно связанные с взаимодействием предпринимателей с государственными структурами, прежде всего с хокимиятами. От этой модели отошли лишь отдельные ИКЦ, которые несколько разнообразили пакеты своих услуг.

Практически не предлагаются услуги по маркетинговому консалтингу и маркетинговым исследованиям, а управленческий консалтинг сведен в основном к предоставлению текущих советов и комментариев по действующим правилам.

Из **Таблицы 2.8** видно, что почти половину доходов от услуг ИКЦ получают от предпринимателей сферы торговли и общепита, еще почти четверть – от сельского хозяйства (34,5% у неташкентских ИКЦ). Соответственно на эти три отрасли приходится 69,1% поступлений опрошенных ИКЦ (для неташкентских – 78,2%).

Таблица 2.8. Структура доходов ИКЦ от услуг в 2007 г. по отраслям заказчиков.

Промышленность и строительство	17.1%
Сельское хозяйство	23.3%
Торговля и общепит	45.8%
Прочие услуги	12.4%
Другие отрасли	1.4%

Источник: опрос ИКЦ ТПП, ноябрь-декабрь 2007 г.

Консалтинговые организации можно разделить и по другому признаку – в зависимости от характера сложности оказываемых услуг:

1. **«Процедурные» или оказывающие «частичные услуги».** Это агентства, где преобладает персонал нижнего уровня, исполнители. Эти фирмы проводят социологические опросы, оказывают депозитарные услуги, ведут и продают базы данных и т.д. Среди таких фирм наиболее сильна конкуренция, их услуги относительно дешевы, так как клиент всегда может выбрать из многих фирм не потеряв сильно в качестве. В будущем эти компании должны расширять спектр своих услуг, например, проводя телефонные, SMS, интернет-опросы. Также они будут стремиться перебраться в более «высокие» сегменты консалтингового рынка, опираясь на накопленный опыт. У тех из них, кто имеет хорошую репутацию, есть все шансы для развития, так как их услуги понятны, недороги, а потому востребованы.

2. **Узкоспециализированные компании, выполняющие относительно сложные функции,** прежде всего, на основе накопленного опыта и навыков. К таким компаниям относятся адвокатские, аудиторские, оценочные фирмы. Чтобы стать хорошим консультантом в этой сфере специалист должен «дожить до седины», набрать много опыта. Поэтому эти компании получили условное название «седина». Типичные представители данной категории консультантов – аудиторы, многие из которых – бывшие сотрудники налоговых органов. Работа в государственных структурах, кроме огромного опыта, столь полезного для данного направления консалтинга, позволила им наработать и не менее полезные связи со своими бывшими коллегами.

Такие организации наиболее устойчивы и обычно имеют развитую клиентскую базу. В последние годы государство проявило активность в регулировании этого сектора консалтинга, введя требование лицензирования деятельности, ограничив возможности работы консультанта в нескольких организациях (адвокаты) и увеличив размер минимального уставного капитала. В результате многие консультанты были выведены с рынка. Поэтому в ближайшие годы монопольные тенденции, искусственно созданные регулируемыми воздействиями, будут ограничивать реальный рыночный спрос. Однако, уровень доходов оставшихся на рынке компаний не только не снижается, но даже растет из-за неэластичности спроса, вызванной обязательным характером аудита для многих фирм, оценки имущества при его продаже и визирования договоров юристом.

3. **Консалтинговые компании, решающие креативные, нестандартные задачи,** прежде всего – управленческого консультирования и проведения маркетинговых исследований. В таких фирмах велика роль высшего персонала – ведущих бизнес-консультантов. За креативный характер деятельности эти компании получили название «мозги». И хотя сами консультанты, относящие себя к этому сегменту говорят, что ему присуща наибольшая неопределенность и непредсказуемость, можно заметить, что его успехи прямо зависят от темпов развития бизнеса в целом. Борющемся за выживание бизнесу не до решения нестандартных управленческих задач, такие задачи интересны растущему, развивающемуся бизнесу.

2.4. Основные сегменты рынка консалтинговых услуг

Как показало наше исследование, на рынке преобладают три типа консалтинговых фирм (см. **Таблицу 2.9**):

- **Универсальные компании,** оказывающие широкий набор услуг, как правило, включающий управленческое консультирование, маркетинговые исследования, организацию

мероприятий по продвижению товаров на рынок, разработку бизнес-планов, организацию тренингов¹⁰ и семинаров.

Среди универсальных компаний преобладают крупные фирмы, ведь для оказания широкого спектра услуг необходимо иметь в своем распоряжении специалистов самых разных направлений. Причем, учитывая, что половина привлекаемых экспертов – внештатники, можно предположить, что универсальные компании способны гибко реагировать на запросы клиентов, привлекая именно тех специалистов, которые нужны для каждого конкретного проекта.

- **Фирмы, ориентированные на оперативное консультирование:** по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения, правовой консалтинг, кадровый консалтинг, аудит, оценка стоимости имущества, помощь в прохождении обязательных процедур, в том числе разработка требующихся для получения кредитов бизнес-планов и технико-экономических обоснований. Как правило, такие организации узкоспециализированы и располагают небольшим количеством экспертов, также являющихся узкими специалистами.

- **Компании по автоматизации и IT-консалтингу,** которые осуществляют автоматизацию бухгалтерского, производственного, маркетингового учета и управленческих процессов, а также создают или адаптируют разного рода программные продукты, создают и поддерживают внутренние компьютерные сети и сайты предприятий-заказчиков. Это, как правило, крупные организации с большим числом штатных сотрудников и значительным оборотом. Примерно половина таких организаций оказывает услуги и по автоматизации и по IT-консалтингу. Остальные специализируются на чем-то одном. Распространено сопровождение услуг (за абонентскую плату).

Необходимо также разделить а) формальную автоматизацию процессов, упрощенную адаптацию программных продуктов и б) сложные работы, предполагающие серьезные исследования для приспособления программных продуктов к реальным нуждам предприятий, а также создание уникальных продуктов. Видимо, консалтингом можно считать лишь вторую категорию услуг, так как без серьезного анализа состояния бизнес-процессов и проблем предприятия невозможно качественно провести автоматизацию и разработать действительно адаптированные к потребностям заказчика IT-продукты.

Таблица 2.9. Характеристики основных типов консалтинговых фирм.

Специализация	Универсальные компании	Автоматизация и IT	Финансы, текущие консультации	Маркетинг	Тренинг
Доля в выборке, %	32,3%	22,6%	25,8%	9,7%	9,7%
Среднее количество работающих экспертов, в том числе:	15,1	26,1	5,6	20,0	10,3
Штатные сотрудники	7,4	24,0	4,0	9,7	7,0
внештатные сотрудники	7,7	3,0	1,6	10,3	3,3
Среднегодовой объем продаж, в тыс. долл. США	120	230	30	90	35

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

На рынке также действуют специализированные **маркетинговые и тренинговые агентства**. Первые разделяются на а) организации специализирующиеся на социологических и маркетинговых исследованиях, б) рекламные и брендинговые агентства. Вторые – на а) узкоспециализированные (например, в вопросах финансов или использования информационных технологий), б) универсальные, берущиеся организовать тренинги и

¹⁰ Тренинги являются частью управленческого консалтинга: они порой очень помогают консультанту собрать нужную информацию о клиенте и довести свои идеи до руководства и персонала.

учебные курсы почти по любым направлениям. Большинство тренинговых агентств оказывает и другие услуги.

Универсальные компании больше, чем другие категории консультантов, нацелены на заказы международных организаций, иностранных и совместных предприятий (более половины всех доходов) – см. **Таблицу 2.9**. Меньше других они получают заказов от малого бизнеса, государственных предприятий и организаций и частных лиц.

Компании по автоматизации и ИТ, напротив, больше работают с местными частными предприятиями и государственным сектором.

Основная ниша компаний по оперативному консультированию – малый бизнес. Крупные предприятия, как правило, имеют собственных юристов и опытных финансистов и поэтому реже обращаются к такого рода фирмам за помощью.

Маркетинговые агентства активно работают и с местными и с зарубежными предприятиями, но в их портфеле заказов преобладают крупные компании.

Тренинговые агентства получают заказы преимущественно от частных компаний (преобладают крупные), государственных структур и частных лиц.

Таблица 2.9. Укажите примерную структуру доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по категориям заказчиков:

Специализация	Универсальные компании	Автоматизация и ИТ	Финансы, текущие консультации	Маркетинг	Тренинг
Местные крупные компании	25,5%	32,1%	23,1%	36,7%	36,7%
Местные небольшие компании	16,3%	29,3%	41,9%	30,0%	26,7%
Совместные предприятия, иностранные компании, работающие в Узбекистане	12,7%	7,1%	11,9%	8,3%	6,7%
Иностранные компании и инвесторы, работающие за рубежом	6,8%	5,7%	3,1%	8,3%	0,0%
Международные организации	31,6%	0,8%	5,0%	1,7%	0,0%
Государственные предприятия и учреждения	3,6%	21,4%	6,3%	6,7%	13,3%
Частные лица	2,9%	0,0%	4,4%	8,3%	16,7%
Другое	0,6%	3,6%	4,4%	0,0%	0,0%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

Рассмотрим отраслевую структуру заказчиков услуг основных типов консалтинговых компаний (см. **Таблицу 2.10**). Предприятия промышленности и строительства активно пользуются услугами всех категорий консультантов. Но особенно много заказов получают от них тренинговые агентства и компании по оперативному консультированию. Последние активнее других работают и с аграриями. Торговля и финансовый сектор заказывают услуги преимущественно маркетинговым агентствам и компаниям по автоматизации и ИТ. Заказы от учреждений финансового сектора также важны для универсальных консалтинговых фирм.

Таблица 2.10. Укажите примерную структуру доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по отраслям заказчиков.

Специализация	Универсальные компании	Автоматизация и ИТ	Финансы, текущие консультации	Маркетинг	Тренинг
Промышленность и	38,6%	29,7%	57,0%	16,0%	61,0%

строительство					
Сельское хозяйство	7,0%	0,1%	12,6%	0,0%	1,7%
Торговля и общественное питание	12,5%	17,9%	11,3%	32,0%	5,0%
Финансовый сектор	14,0%	19,4%	3,3%	30,0%	0,7%
Прочие отрасли	27,9%	32,8%	15,9%	22,0%	31,7%

Источник: опрос бизнес-консультантов Узбекистана, ноябрь-декабрь 2008 г.

2.5. Взаимодействие с клиентами и конкуренция

Как клиенты выбирают консультантов – зависит от поведения самих консультантов. Есть четыре основных способа выбора: по рекомендации других клиентов (наиболее часто применяемый в частном секторе), проведение формального конкурса (тендера) (способ наиболее часто используемый государственными структурами и международными организациями), поиск консультанта по рекламе и средствам массовой информации (применяется частным сектором, когда рекомендацию получить не удастся), выбор по результатам личного общения или личного ознакомления с работой консультанта (чаще всего в ходе различных мероприятий: выставок, круглых столов, семинаров, тренингов и др.)

Есть консалтинговые фирмы, которые уделяют много внимания маркетингу и продвижению своих услуг. Но фирмы, имеющие большой опыт работы, значительно меньше ориентированы на маркетинг. Они имеют свой «послужной список» и своих постоянных клиентов, которые рекомендуют их другим клиентам. Именно поэтому таким консультантам можно верить, когда они говорят, что «не чувствуют конкуренции», «просто делают свое дело» им «нет нужды бороться за клиента» и т.п.

Отношения между консультантами и клиентами с осознанием последними потребности в консалтинге меняются, становятся более доверительными. Еще встречаются опасения, что консультант скопирует информацию и продаст ее конкурентам и требования не выносить важные документы из офиса клиента. Но это уже скорее исключения. Клиенты понимают, что для того, чтобы консультанты могли решить их проблему, они должны получить всю необходимую информацию. Многие консультанты включают предоставление клиентом необходимой им информации в условия контракта. Часто именно использование внутренней информации позволяет консультанту показать клиенту такую картину и предложить такие решения, о которых сам клиент и не подозревал просто потому что не имеет соответствующего времени и знаний для систематизации этой информации. Консультанты признают, что хотя обычно проект заканчивается после проведения исследования или некоторого перечня процедур, в действительности этого недостаточно. Проект был бы более полезным для клиента, если бы заканчивался в момент достижения цели, поставленной совместно клиентом и консультантом. Но на практике такое не всегда возможно.

В борьбе за клиентов консультанты активно участвуют в различных мероприятиях (конференциях, «круглых столах» и др.), готовят профессиональные публикации и проявляют себя именно в своем профессиональном поле. Давно работающая на рынке компания никогда не будет размещать объявления вроде «бизнес-планы со скидкой». Новым фирмам приходится больше сил и средств затрачивать на презентационные мероприятия, участие в выставках, информационно-рекламные материалы, чтобы о них узнали как можно большее число потенциальных клиентов. Но в действительности это делается только для роста известности. Привлечь таким образом клиентов сложно. При этом надо иметь в виду, что никто не выходит на рынок консалтинга «с нуля». Чтобы стать консультантом, надо быть экспертом в какой-либо сфере, а эксперты всегда имеют некоторый круг контактов. Поэтому консалтинговая фирма, уже изначально имеет некоторую базу потенциальных клиентов.

Однако эта специфика рынка не отрицает наличия конкуренции, в том числе и недобросовестной конкуренции. При каждом способе выбора консультанта методы конкуренции своеобразны.

Тендеры. Тендеры чаще всего проводятся при выборе консультанта международными финансовыми организациями и государственными учреждениями. Отечественные консультанты участвуют как в тендерах, проводимых внутри страны, так и за границей. Все, кто участвовал в таких мероприятиях говорили, что для выигрыша тендера важно, конечно, работать по международным стандартам. Подать коммерческое предложение, лучше всего соответствующее техническому заданию, предложить конкурентоспособную цену. Но самый верный способ – быть «в хороших отношениях» с людьми, которые управляют проектом. В отношении тендеров проводимых внутри страны говорилось о наличии существенных преимуществ у фирм, связанных с людьми, входящими в группу реализации проекта, а также о том, что победа в тендере присуждается «за откат» - часть суммы контракта, передаваемую в виде наличных управляющим проектом.

Если тендер проводится честно, то существует склонность выбирать фирму, предлагающую самую низкую цену. Но многие консультанты не готовы снижать цену ниже некоторого установленного ими уровня. Они считают, что их более высокий уровень цен позволяет им оказывать услуги более высокого качества, а работать по себестоимости не выгодно («Лучше не работать, чем работать бесплатно»). Управляющие крупными проектами не склонны обсуждать с консультантами техническое задание. Они ожидают, что консультант выполнит то, что записано в нем.

Учитывая все эти особенности, несмотря на порой «двухпорядковую» разницу в объемах финансирования, некоторые консультанты «стараятся не участвовать в тендерах».

Ценовая конкуренция. На некоторых рынках профессиональных услуг, таких как разработка бизнес-планов для получения кредита или сертификация по ISO-9000 демпинг стал чуть ли не главным методом конкуренции. Достаточно сказать, что если 5 лет назад самый дешевый проект по получению сертификата стоил 11 млн. сум., то сегодня – самый дорогой – 6 млн. при этом, конечно, речь не идет о реальном внедрении международных стандартов. Просто было принято решение Кабинета министров, согласно которому ряд предприятий Узбекистана должны в обязательном порядке быть сертифицированы по ISO и «последствия не заставили себя ждать». На предприятиях же от таких «услуг» просто вырос объем бумажной работы за счет обязательной отчетности по качеству на всех стадиях производства. Такая же ситуация и с бизнес-планами. Сделать хороший бизнес-план за 200 долл. невозможно, но именно за такую сумму их и делают чаще всего люди, связанные с выдающими кредит банками.

Бывают и положительные примеры ценовой конкуренции, когда клиенту оказывается услуга, которая действительно стоит не очень дорого (например, устанавливается программное обеспечение по автоматизации бухгалтерского учета), а затем, если с клиентом устанавливаются доверительные отношения, он начинает приобретать и другие услуги у этого консультанта. Это называется «низкий вход к клиенту». При этом здесь нет никакого занижения цен или обмана. Клиент действительно получает то, что он хотел получить по той цене, которая есть на рынке.

Конкуренция качества. Качество консалтинга – это не только «производство добавленной стоимости», но и работа с клиентом. Консалтинговый проект основывается на техническом задании. Техническое задание обычно готовит сам клиент, но в нем не всегда бывает ясно выражена цель проекта, либо она не всегда бывает реалистичной. Задача консультанта вместе с клиентом сформулировать проблему и изложить ее в техническом задании, после чего закрепить это в условиях контракта. Консультант должен, с одной стороны, не навязывать свои услуги, а с другой - «объяснить клиенту, чего же тот хочет». К консультанту обращаются обычно в сложных ситуациях, когда понятно, что «что-то не так», но что именно и какие решения следует принять, клиент сформулировать не может.

Способность грамотно готовить коммерческое предложение и согласовывать с клиентом техническое задание – важное конкурентное преимущество консалтинговых фирм.

Другое конкурентное преимущество, важное, правда, больше для компаний, работающих с международными организациями, - наличие международных связей и способность привлекать международных консультантов. В этом отношении более конкурентоспособны фирмы, входящие в международные объединения или являющиеся частью зарубежных компаний.

Наконец, еще одно важное условие конкурентоспособности консалтинговой фирмы (особенно в условиях Узбекистана) - ее открытость для потенциальных клиентов. Консультант дает советы за деньги. Но если разговор с клиентом не требует много времени, он вполне может дать ему совет и без денег. Это только укрепит имидж консультанта. Естественно, есть предел таким отношениям с клиентами, но они отнюдь не «благотворительность», а нормальный стиль поведения в обществе.

3. Проблемы развития бизнес-консалтинга в Узбекистане и рекомендации

3.1. Ключевые проблемы развития сектора

Как показало наше исследование, развитие консалтинга в Узбекистане тормозится наличием ряда проблем. Эти проблемы можно разбить на две группы: а) внутренние проблемы развития сектора консалтинга и его взаимодействия с предпринимательским сектором, б) проблемы несовершенства внешней среды, прежде всего, законодательства и государственного регулирования.

«Внутренние» проблемы. Сначала о трех самых острых проблемах, из тех которые мы назвали внутренними.

Первая – относительно низкий спрос на консалтинговые услуги со стороны отечественных предпринимателей, низкий уровень их доверия к полезности консультаций со стороны внешних специалистов.

Опрошенные консультанты отмечали, что для многих реальных и потенциальных клиентов характерны:

- низкий уровень знаний о методах работы на рынке, продвижения товаров, не понимание принципов маркетинга. Наши предприниматели зачастую не осознают, что надо заниматься не сбытом уже созданной продукции, а приспособливаться к запросам потребителей;
- плохое понимание принципов управления персоналом, отсутствие навыков делегирования полномочий и эффективной мотивации сотрудников;
- боязнь инноваций, нежелание принимать креативные решения;
- слабая обратная связь с клиентами, мало устойчивых связей с постоянными клиентами;
- нежелание изучать рынок, конкурентов, чужой опыт.

С клиентами консультантам трудно работать из-за неразвитости корпоративного управления. На отечественных предприятиях зачастую нет четких правил и процедур организации деятельности. Соответственно трудно систематизировать и автоматизировать процессы, внедрять современные технологии управления и контроля.

Клиенты часто не доверяют консультантам, не считают, что консалтинг может принести реальную пользу, не желают предоставлять необходимую информацию. Многие клиенты не понимают, что консультант, каким бы квалифицированным он не был, не в состоянии без активной поддержки клиента помочь ему решить его проблемы. Кроме того, некоторые клиенты не видят и не хотят видеть имеющиеся проблемы их бизнеса или действительные причины этих проблем, особенно, если эти причины лежат в области методов управления, деятельности руководства компании. То есть руководители зачастую не готовы меняться сами и причины проблем видят преимущественно вне себя.

Нередко консультанты сталкиваются с трудностями предварительной оценки стоимости творческой, интеллектуальной работы (при заключении контракта и составлении бюджета). Предприниматели зачастую не понимают принципов и размеров оплаты консалтинговых услуг (консалтинговые услуги не являются осязаемыми, поэтому клиент может считать, что платить ни за что). Поэтому, там где это возможно, некоторые консалтинговые организации идут на оплату услуг по результатам, например, в зависимости от прироста продаж после реализации предложенных маркетинговых мероприятий.

Вторая «внутренняя» проблема - **дефицит квалифицированных специалистов в области консалтинга.**

Очень много экспертов уехало на работу за рубеж. Казалось бы, открывается широкое поле деятельности для молодых специалистов, но таких специалистов очень мало. Для консультанта важны три вещи: базовое образование, навыки и опыт. Базовое образование находится в основании этой пирамиды, но система высшего образования не готовит специалистов по дисциплинам, связанным с бизнесом, на том уровне, который необходим сфере консалтинга. Его «доводка» обходится слишком дорого и требует много времени, как минимум год или два, в зависимости от сферы консалтинга. Высказывалось даже такое мнение, что для консалтинговой фирмы выгоднее и менее хлопотно нанимать зарубежных консультантов, чем иметь дело с молодыми специалистами. Во всяком случае, нанимая иностранца, компания сразу получает человека, обладающего актуальными знаниями и опытом, избегает организационных проблем, связанных с необходимостью повышения квалификации, а часто и просто переквалификации и переобучения молодых специалистов, а также выигрывают в продуктивности. Затраты же равняются перечисляемому иностранному специалисту гонорару плюс сопутствующие этому переводу банковские расходы. Конечно, нанимать иностранного специалиста на постоянной основе хлопотно: он должен получить регистрацию и разрешение на работу в Узбекистане, но работа на основе аутсорсинга вполне устраивает обе стороны.

Конечно, иностранцев не приглашают для обработки первичных данных или систематизации отчетности клиента в аудиторской компании. Низший персонал, исполнители, набираются из выпускников узбекских вузов. Но прежде чем стажер дорастет до консультанта пройдет много времени и фирме придется затратить средства на тренинги и другие формы его обучения. Отчасти и по этой причине заработная плата молодых специалистов в консалтинговых фирмах низкая, около 200 долл. в месяц, а текучесть среди них высока, так как немного поднабравшись опыта они стремятся выйти на рынок и получить более высокооплачиваемую работу. Поэтому получается, что консультанты воспитывают кадры не для себя, а для конкурентов или зарубежных компаний. В качестве метода защиты от этого применяется ежегодный пересмотр условий контрактов с молодыми специалистами, но это не всегда помогает.

Кроме того, на рынке труда очень остро стоит проблема нехватки универсальных экспертов, способных заниматься широким бизнес-консультированием. Как правило, можно найти лишь узкоспециализированных экспертов.

Третья проблема – **низкое качество услуг многих консультантов.**

Клиенты, как правило, не в состоянии заранее определить квалификацию консультантов и качество их услуг. Поэтому они порой попадают «на удочку» недобросовестных и / или некомпетентных консультантов. Некоторые консультанты, пользуясь невозможностью клиента реально оценить целесообразность их предложений, навязывают им ненужные услуги, оказывают их не качественно.

Проблема низкого качества услуг тесно связана с проблемой дефицита кадров. От того, насколько качественно осуществляется менеджмент проекта, оптимально распределяются ресурсы, налажено взаимодействие с клиентом, оптимально используется время, осуществляется контроль за ходом выполнения работ – на 80% зависит успех проекта. Но из-за несовершенства внутренней среды консалтинговых фирм, временами плохой организации бизнес-процессов у них самих, стремления «освоить» как можно большие объемы при недостатке ресурсов качество может сильно страдать. Выход заключается в том, что консалтинговые компании не в меньшей мере, чем другие нуждаются в реинжиниринге бизнес-процессов, а их сотрудники в тренингах и выработке навыков эффективной работы. Как было замечено одним из респондентов: «иногда сапожник ходит без сапог».

Четвертая проблема - **недобросовестная конкуренция на рынке консалтинговых услуг.**

Имеют место и такие формы недобросовестной конкуренции, как демпинг, недобросовестная реклама, использование продуктов и технологий конкурентов (нет защиты

интеллектуальной собственности), «пиратство» (в IT-консалтинге), переманивание специалистов. Демпинговые цены зачастую не позволяют обеспечивать должное качество услуг. Простое копирование чужих продуктов и технологий, без их адаптации к особенностям клиента, или применение одинаковых для всех инструментов работы также сказывается на качестве консалтинговых услуг.

Пятое. Респонденты назвали следующие **проблемы работы с донорами, в том числе с Программой BAS:**

1. Высокая степень бюрократизации процедур: приходится готовить много бумаг, очень медленно принимаются решения, приходится долго ждать перечисления денег.
2. Большие сложности в получении денег по гратам международных организаций, высокие риски отказов в получении этих средств, причем тогда, когда работы уже выполнены (более подробно см. ниже).
3. Риски потери конфиденциальности. Причем есть жалобы на такие случаи при сдаче отчетности как в государственную комиссию по получению грантовых средств, так и донорам (в частности в Программу BAS).
4. Многие респонденты жаловались на незначительные масштабы софинансирования со стороны Программы BAS (до 10 тыс. долл. США).

Указанные проблемы ведут к тому, что многие предприятия и консультанты отказываются от сотрудничества с донорами.

«Внешние проблемы. Теперь о проблемах, связанных с внешними условиями работы рынка консалтинговых услуг. Эти проблемы мало чем отличаются от проблем других предпринимателей. Только консультанты несут «двойную нагрузку». Они вынуждены решать и свои проблемы и проблемы клиентов.

1. Очень много нареканий у консультантов (как, впрочем, и у других предпринимателей) на работу с **банками**, особенно в вопросах получения наличных средств. Мало того, что за снятие со счета собственных наличных денег теперь приходится платить (на зарплату банки - от 2 до 5%, на командировочные расходы – до 12% и на выплату дивидендов – до 15% от суммы), получить их очень сложно.

Практически невозможно перевести деньги иностранному консультанту за границу за уже выполненную работу. Потому что консультант просит перевести деньги на его банковский счет в другой стране, а узбекский банк не переводит деньги на счета частных лиц за рубежом, только на счета юридических лиц.

Еще одна проблема – обязательная предоплата. Например, адвокаты назначают почасовую оплату, но никто не может заранее сказать точно, сколько часов займет то или иное дело. К тому же, если партнеры сотрудничают давно, что часто имеет место в практике адвокатов, то я доверяю своему клиенту и могу оказывать ему услуги без предоплаты. Но банк требует, чтобы была предоплата, а окончательный расчет был проведен в определенный срок. В то же время, отношение к авансам у банков отношение прямо противоположное. Если зарубежный консультант просит выплатить аванс, то узбекский банк не переводит деньги без акта выполнения работ. Консультанты говорили, что в этих случаях приходится делать «липовый» акт, иначе работать с зарубежными партнерами невозможно.

2. Бизнес-консультанты очень остро ощущают на себе высокий уровень **налогообложения труда**. Поскольку подавляющая часть затрат консалтинговой фирмы – это затраты на персонал, то налоги и другие обязательные платежи увеличивают стоимость консалтинговых услуг почти в 2 раза. По этой причине для многих не только малых, но и средних предприятий профессиональные услуги консультантов становятся недоступными. Кроме того, высокие налоги на труд стимулируют «серые» схемы оплаты труда консультантов, что означает потери для государственного бюджета.

Актуальна проблема высокого уровня налогообложения доходов нерезидентов – зарубежных экспертов. Кроме того, при оформлении найма иностранного консультанта требуется большое количество бумаг. Все это порождает неконкурентоспособность отечественных консультантов по сравнению с западными компаниями.

Есть случаи, когда, не смотря на наличие соглашений об освобождении от косвенных налогов с рядом международных организаций, Минфин требует их оплаты и многие фирмы платят из своих средств (так как международные организации отказываются включать данные статьи в свой бюджет).

3. К усилению недоступности консалтинговых услуг приводят зачастую меры государственного регулирования, направленные на борьбу за повышение качества услуг. Пример с регулированием рынка аудита. Так как для значительного числа предприятий аудит является обязательным по закону, на рынке появилось много мелких фирм, которые за небольшую плату «штамповали» аудиторские заключения. Борьбу с этим явлением решили путем введения лицензирования аудиторских компаний и резкого увеличения размера их уставного капитала. В результате число фирм сократилось в несколько раз, самая низкая цена на аудит в настоящее время – около 2 млн. сум. Затраты предприятий возросли точно, но вот роста качества услуг никто не гарантирует. Аналогичный процесс произошел с фирмами, занимающимися оценкой стоимости имущества. В 2008 г. было принято решение о перерегистрации оценочных компаний. При этом были выдвинуты заведомо чрезмерные требования. На момент проведения опроса бизнес-консультантов (ноябрь-декабрь 2008 г.), к примеру, в Бухаре из 23 оценочных компаний лицензии получили только 3, остальные с 1 сентября приостановили деятельность. И ничего удивительного, что цены на услуги оценщиков сразу взлетели до невиданных высот.

4. Консультанты, получающие заказы международных и иностранных организаций, говорили, что в Узбекистане из-за больших бюрократических барьеров почти не возможно легально осуществлять крупные **экспортные контракты**, что очень нелогично в условиях мирового финансового кризиса и в контексте усилий правительства по стимулированию экспорта.

Во-первых, совершенно непонятно требование 100% предоплаты при экспорте. Представляется, что требование 100% предоплаты при продаже товаров чрезмерно: продавцам очень трудно найти покупателей, которые согласятся на такие условия, а если таковые и находятся, то, как правило, требуют существенного снижения экспортной цены. 100% предоплата при экспорте услуг и вовсе абсурдна. Если продаваемый товар, как правило, на момент подписания контракта уже есть в наличии, либо покупатель хорошо осведомлен о его потребительских качествах (так как есть четкие стандарты), то в случае с услугами все наоборот: услуга должна быть оказана в будущем, а о ее качестве покупатель еще судить не может. Более того, объем и стоимость услуг иногда определяются в ходе реализации контракта. О какой 100% предоплате здесь может идти речь? Как правило, данное, явно избыточное требование консультанты обходят посредством страхования контрактов. Но это обходится им в 1,5-3% от их стоимости, что увеличивает их издержки, а, следовательно, уменьшает конкурентоспособность.

Во-вторых, сохраняется абсурдно жесткий контроль за своевременным поступлением валютной выручкой, вплоть до применения жесточайших санкций при задержках оплаты со стороны покупателя. В результате, учитывая бюрократическую неповоротливость многих зарубежных заказчиков, официальный экспорт консалтинговых услуг становится для консультантов сверхрискованным видом бизнеса. Не случайно, что многие из них стараются не заключать напрямую такие договора, а работают через зарубежных посредников. Понятно, что от такого положения дел проигрывают и сами консультанты и государство, не дополучая валютную выручку и налоговые поступления.

В-третьих, в международной практике отсканированная или факсимильная копия контракта имеет такую же юридическую силу, как и оригинал. Наши банки принимают только

оригинал контракта с печатью и подписью. Если оригинал не предъявляется, контракт объявляется нелегитимным, а деньги уже поступили на счет исполнителя, банк отправляет назад зарубежному заказчику. По этой причине АБР, который даже на Филиппинах, где он зарегистрирован, работает без печати (ее там нет в принципе), вынужден был изготовить печать специально для Узбекистана, иначе он не мог бы оплачивать деньги по своим проектам.

5. Вопрос о **конвертации** национальной валюты в иностранную для консультантов не менее острый, чем для других сфер бизнеса. В консалтинговых проектах работают иностранные консультанты и платить им нужно в иностранной валюте. Задержка конвертации на 3-5 месяцев не просто сдерживает развитие бизнеса, но наносит прямой ущерб имиджу узбекских консалтинговых фирм, так как никто не верит, что столь длительное время нельзя обменять валюту и подозревают узбекскую сторону в желании не заплатить.

6. Очень трудно найти нужную **статистику**. Достоверность и детализация статданных, мягко говоря, оставляет желать лучшего. Многие данные закрыты. Государственные органы не охотно, с задержкой дают даже те данные, которые есть и которые открыты. Да и стоят эти данные достаточно дорого. Между тем, качество маркетинговых исследований напрямую зависит от качества статистических данных, тем более, что проводить собственные социологические опросы - очень недешевое «удовольствие». Представляется, что улучшение ситуации в этой области способно существенным образом повысить качество консалтинговых услуг.

7. В отдельных сегментах рынка консалтинговых услуг имеет место **ограничение свободной конкуренции**. Речь идет об узкоотраслевых ведомственных организациях, монополизирующих услуги в некоторых отраслях экономики. Государственные органы или государственные компании, заказывая услуги, обращаются в таких отраслях преимущественно к «своим» организациям. Даже если при этом и проводятся тендеры, то они носят формальный характер. Справедливости ради надо отметить, что об этой проблеме говорили лишь немногие консультанты. Большинство респондентов отмечали, что рынок достаточно прозрачен и существенные ограничения для конкуренции отсутствуют.

8. Излишний бюрократизм при проведении **тендеров**, особенно бюджетными организациями и предприятиями с долей государственной собственности. Часто требования к обороту участников тендеров завышены. В результате в тендере участвуют только иностранные компании, а когда выигрывают конкурс, субконтрактируют работы местным консультантам. Проигрывают от этого как заказчики (переплачивают), так и местные консультанты (недополучают доходы).

9. В применении законодательства есть вопросы, которые решить сложно, но есть такие, которые можно решить достаточно быстро и от этого выиграют все участники хозяйственной деятельности. Один из таких примеров – **толкование нормативных актов**. В Законе «О нормативно-правовой базе» говорится, что разъяснения по нормативно-правовым актам дают принявшие их органы. Но получить разъяснения от Кабинета Министров (по вопросам применения его постановлений) невозможно, многие другие государственные органы также не дают разъяснений. Регулярно письменные разъяснения предоставляют только налоговый комитет и министерство финансов, хотя во многих случаях такие «разъяснения» представляют собой формальную отписку. Тем более надо учитывать ведомственные интересы этих организаций: все сомнительные моменты, как правило, толкуются в пользу получения дополнительных доходов в бюджет.

Часто бывает так, что постановление Кабинета министров должно исполнять конкретное ведомство. Оно реализуют документ на практике, но не имеют полномочий давать разъяснения. Если бы право толковать нормативные акты было дано не только принявшему, но и реально исполняющему их государственному органу, это значительно улучшило бы правовую среду.

10. Очень бюрократизирован процесс получения разрешения на **использование средств грантов от международных организаций**. Получение такого разрешения затягивается на срок до полугода. Процесс принятия решений абсолютно не прозрачен. Вам могут отказать без всяких разъяснений и обжаловать это решение не возможно (не предусмотрено никаких механизмов). Кроме того, компании получающие средства грантов международных организаций попадают под пристальное внимание со стороны силовых структур.

Представляется, что государство не меньше бизнес-консультантов заинтересовано в решении вышеописанных внешних проблем, так как бизнес-консалтинг: а) важнейшая часть инфраструктуры поддержки предпринимательского сектора экономики; б) источник налоговых и экспортных поступлений.

3.2. Рекомендации

В решении проблем сектора безусловно должны принять активное участие сами бизнес-консультанты, прежде всего через **Ассоциацию профессиональных бизнес консультантов Республики Узбекистан**, а также опираясь на поддержку донорских организаций типа Программы BAS и организаций поддержки бизнеса (прежде всего Торгово-промышленной палаты Узбекистана). В частности было бы логично направить свои усилия на:

- пропаганду среди предпринимателей важности консалтинга;
- обеспечение прозрачности рынков, в том числе посредством участия в организации тендеров и конкурсов для бизнес-консультантов, информирования потребителей консалтинговых услуг о действующих бизнес-консультантах, о предлагаемых услугах и условиях их предоставления;
- формирование условий, «правил игры», прежде всего этических, для участников рынка;
- создание и поддержание портала (блога) консультантов, развитие электронной сети (networking);
- организацию курсов повышения квалификации для консультантов, в том числе с привлечением средств доноров;
- внедрение в систему высшего образования новых специальностей и дисциплин, обеспечивающих подготовку специалистов для консалтингового сектора;
- налаживание тесного взаимодействия консалтинговых организаций с высшими учебными заведениями (стажировка студентов в консалтинговых организациях, чтение курсов лекций ведущими консультантами, проведение совместных с преподавателями и студентами вузов исследований и т.д.);
- налаживание взаимодействия с международными и зарубежными ассоциациями бизнес-консультантов, прежде всего с целью подключения отечественных консультантов к международным проектам (это очень мощный механизм повышения их квалификации).

Профессиональным консультантам надо научиться активнее отстаивать интересы сектора и бизнеса в целом в государственных структурах. Решению описанных выше проблем, на наш взгляд, будет способствовать и их широкое осуждение в средствах массовой информации, на семинарах и «круглых столах», на встречах с представителями власти.

При этом очень бы хотелось предостеречь от попыток государственного лицензирования отрасли бизнес-консультирования.

Во-первых, большинство имеющихся попыток в других близких к бизнес-консалтингу сферах (аудит, оценка), пока ничего кроме роста цен на услуги не дали – см. выше.

Во-вторых, бизнес-консультирование невозможно привести к каким-то единым стандартам. Каждый случай, в котором оказывается потребитель консалтинговых услуг, уникален. И в

каждом таком случае нужен такой же уникальный, нетривиальный набор действий по изучению ситуации и по выработке рекомендаций. «Вогнать» бизнес-консалтинг в жесткие стандарты, определить четкие критерии, требования к квалификации консультантов просто не возможно. Если попытаться это сделать, то можно «наломать» таких «дров», что отрасль будет отброшена на многие годы назад и перспективы ее успешного развития окажутся под сомнением.

Рекомендации для Программы BAS можно разделить на рекомендации по направлениям деятельности и рекомендации по совершенствованию процедур.

На наш взгляд, наиболее нуждающимися в поддержки со стороны доноров являются следующие направления:

1. Поддержка консалтинговых услуг в области внешнеэкономической деятельности. Как показало наше исследование барьеры на пути внешнеэкономической деятельности на пути отечественных предпринимателей особенно велики. Актуальность данного направления возрастает в условиях мирового финансового кризиса, связанного для Узбекистана с падением объемов экспорта.
2. Поддержка аграрного сектора экономики и малого бизнеса в сельской местности. Учитывая, что в регионах, особенно в сельской местности, рынок консалтинговых услуг очень слабо развит, поддержка таких проектов была бы крайне важна как для предпринимателей, так и для развития консалтинга в «ширь». Кроме того, необходимо учитывать огромные изменения в формах собственности и хозяйствования, которые произошли в сельском хозяйстве в последние годы. Недавно образовавшиеся фермерские хозяйства нуждаются в серьезной информационно-консультационной помощи.
3. Поддержка сложных консалтинговых проектов, пока еще мало востребованных из-за их дороговизны: реструктуризация управления крупных компаний, проведение масштабных маркетинговых исследований и пр.
4. Поддержка пропаганды среди предпринимателей важности консалтинга. Эта не должно быть рекламирование конкретных компаний, а разъяснения предпринимателям выгод от получения консалтинговых услуг. Пропаганду можно осуществлять как через СМИ, в том числе электронные, так и через семинары для TOP-менеджеров, владельцев бизнеса.
5. Содействие в обеспечении прозрачности консалтингового рынка, в том числе посредством публикации и размещения на сайте Программы Каталога профессиональных бизнес-консультантов.
6. Поддержка организации курсов повышения квалификации для консультантов и специальных курсов в области консалтинга в высших учебных заведениях и школах бизнеса Узбекистана.
7. Поддержка создания и развития портала (блога) профессиональных консультантов.

Теперь рекомендации технического характера.

1. Увеличить размер гранта для определенных категорий консалтинговых услуг (маркетинговые исследования, консалтинг при автоматизации).
2. Давать граты консультантам – индивидуальным предпринимателям. Так как у последних налоговые издержки меньше, это позволит снизить стоимость услуг и расширить масштабы деятельности консультантов.
3. Упростить процедуры рассмотрения заявок и оплаты мелких консультаций (для проверенных консалтинговых фирм).
4. Повысить гибкость при отборе проектов, ускорить процедуры рассмотрения заявок, подписания документов, осуществления расчетов.
5. Повысить конфиденциальность работы с клиентами и консультантами.

6. Оказывать содействие консультантам в преодолении барьеров в получении средств по грантам Программы BAS.

4. Методология подготовки рейтингов консалтинговых организаций Узбекистана

4.1. Вопросы прозрачности консалтингового бизнеса и целесообразности внедрения рейтинга консалтинговых фирм

Совершенно очевидно, что важнейшая черта цивилизованного рынка консалтинговых услуг – его прозрачность, и, прежде всего, прозрачность для покупателя. Распространенным инструментом повышения прозрачности рынка услуг является составление рейтинга компаний, работающих на рынке. Такие рейтинги есть и в Узбекистане, особенно они распространены в финансовой сфере (рейтинги коммерческих банков и страховых компаний).

Участие консалтинговой компании в рейтинге – это серьезный шаг к информационной открытости, свидетельство того, что компания принимает установленные рынком "правила игры", готова к открытому и честному соревнованию, конкуренции. Оценивать информационную открытость компании следует не по ее рекламе, а по готовности в любой момент предоставить все необходимые данные о себе. Кроме того, участие консалтинговой компании в рейтингах, в различных профессиональных объединениях и союзах, публикации в профессиональной, центральной или региональной прессе можно рассматривать как показатель ее зрелости. Однако на практике консалтинговые фирмы не готовы широко публиковать информацию о своей деятельности.

Именно по этой причине большинство руководителей опрошенных консалтинговых фирм высказались против разработки и публикации рейтинга консалтинговых организаций в настоящее время. По мнению ряда участников опроса для целей прозрачности рынка намного полезнее networking, чем рейтинг. Звучали предложения создать портал или блог консультантов, где они могли бы общаться, обсуждать свои проблемы, отвечать на вопросы клиентов и по их активности и компетентности ответы клиенты вполне могли бы составить себе представление о консалтинговых фирмах.

Другая высказанная мысль заключалась в том, что начинать нужно не с рейтинга, а с ассоциирования консультантов. Сейчас есть несколько ассоциаций консалтинговых фирм, но нет ни одной, которая пользовалась бы доверием многих консультантов. Необходимо, чтобы одна из этих ассоциаций получила широкое признание и репутацию. Такая ассоциация тем не менее никогда не будет включать всех консультантов. Фирмы, входящие в нее должны отвечать определенным критериям. Эти критерии должны выработать сами ведущие консультанты и другие специалисты, причастные к сфере консалтинга. Участие в такой ассоциации само по себе должно быть сигналом для клиента, а ее логотип «знаком качества». Эта ассоциация может и составлять рейтинги среди своих членов. В этом случае получаемая информация не будет выходить за пределы ассоциации, а сторонние наблюдатели будут знать лишь результат, но, учитывая репутацию входящих в состав ассоциации фирм, этот результат будет восприниматься общественностью с доверием.

В этой связи для подготовки рейтинга консалтинговых компаний можно использовать потенциал Ассоциации профессиональных бизнес консультантов, если она согласится распространять соответствующую анкету и публиковать под своим именем рейтинг. В начале это может быть рейтинг фирм – членов ассоциации. Со временем в рейтинге смогут участвовать и фирмы, не входящие в состав ассоциации, при условии заполнения рейтинговой анкеты и выполнения принятой ассоциацией процедуры проверки достоверности данных. Другой вариант – рейтинг компаний, работающих с Программой BAS. Механизм тот же: в рейтинге участвуют лишь компании, прошедшие квалификацию Программы, публикуются лишь итоговые, но не промежуточные показатели.

Чаще всего рейтинги консалтинговых организаций составляются на основе **информации полученной от самих консультантов.**

Учитывая, что многие фирмы не готовы публиковать не только финансовые показатели, но даже афишировать многие из своих проектов, составление рейтинга консалтинговых фирм посредством опроса самих фирм большинством участников опроса было признано нецелесообразным и даже невозможным. Просто по причине отсутствия объективных критериев оценки. Кроме того, объективности рейтинга будут препятствовать большие объемы аутсорсинга, интегрированный, комплексный характер услуг многих фирм, большие различия между услугами в разных сферах консалтинга. Нет смысла сравнивать аудиторов с фирмами, проводящими маркетинговые исследования. Во всяком случае для клиентов такое сравнение ничего не даст.

Работа по определению рейтинга конкретной компании слишком объемна, необходим широкий спектр информации, документов, исследований, требуются большие трудозатраты высококвалифицированных специалистов. Рейтинг по большому счету - это оценка надежности компании, способности ее своевременно и качественно выполнять свои обязательства по отношению к клиенту. Рейтинговая оценка должна носить комплексный характер. Для получения объективной рейтинговой оценки необходимо использовать количественные и качественные показатели деятельности фирмы, экспертные оценки специалистов, различных аспектов деятельности компании - ее финансового состояния, динамики развития, сбалансированности портфеля заказов, системы управления компанией, истории развития компании, наличия филиалов и отделений в различных регионах и пр. Все это пока слишком дорого.

Составители рейтингов иногда пытаются решить эту проблему посредством упрощения методологии. Рейтинг по определению предполагает какую-то оценку компаний, проведенную с помощью специально разработанных оценочных методов. Однако составители рейтингов в журналах "Профиль", "Эксперт" и "Деньги" ранжируют компании на основе предоставленных ими данных о росте бизнеса, выручке, приходящейся на одного консультанта, средней стоимости работы консультантов компании за один час и темпах прироста ставок. Но подобное простое ранжирование по базовым показателям в международной практике принято называть рэнкингом, а не рейтингом.

Большинство публикуемых в настоящее время рэнкингов консалтинговых фирм основываются на показателе выручки (совокупного дохода) фирмы или группы фирм. В качестве дополнительных индикаторов иногда используется прибыль (журналы «Эксперт», «Деньги»). В результате, если компания имеет самую высокую валовую выручку, то она и займет первое место, несмотря на то, что ее показатели эффективности деятельности могут быть ниже, чем у других компаний.

Но для Узбекистана даже публикация рэнкинга проблематична. Главная сложность заключается в том, что описанные нами выше проблемы развития сектора зачастую подталкивают консалтинговые фирмы в теневую экономику, заставляя «изобретать схемы» получения наличных денег и снижения налоговой нагрузки на оплату труда. Многие консультанты прямо заявляют клиентам: «можете платить наличными, можете перечислением; перечислением – дороже». Клиентам в некоторых случаях тоже бывает более выгодно оплатить услуги наличными и не привлекать к этой сделке внимание налоговых и других государственных органов. Крупные и известные консалтинговые фирмы работают преимущественно по перечислению, но при этом все равно используют «серые» схемы оплаты труда и получения наличных денег. По оценкам самих консультантов в «теневом» обороте находится от 30 до 90% поступлений от оказания консалтинговых услуг. Иными словами, общепризнанные для сравнения компаний финансовые показатели в наших условиях мало что говорят о реальной положении дел компаний. Это делает рынок абсолютно непрозрачным.

Альтернативный показатель размера фирмы – число занятых экспертов также мало что показывает, так как в большинстве консалтинговых компаний в штате работает 5-15 человек, а остальные консультанты – привлеченные. Между тем кроме числа занятых и финансовых

показателей нет других объективных критериев для сравнения фирм из разных отраслей консалтинга.

Еще одна проблема составления рейтингов на основе опроса консультантов заключается в том, что организаторы, обращаясь ко всем представителям отрасли, вынуждены составлять рейтинг только из компаний, которые предоставят свои данные. Если компания не считает нужным участвовать в рейтинге, то она по определению игнорируется, что неправильно. Особенно это актуально для рынка Узбекистана, где крупные компании, имеющие определенный круг клиентов и не заинтересованные в излишней рекламе, стремятся избегать участия в подобных мероприятиях.

Тем более, что за рубежом, да и в Узбекистане, составляемые рейтинги часто платные (например, рейтинг банков, страховых компаний). Хозяйствующий субъект должен не только согласиться предоставить свои показатели, но и заключить договор и оплатить рейтинговому агентству установленную сумму. В таком виде рейтинг превращается в своего рода рекламное коммерческое мероприятие и для того, чтобы компании в нем участвовали, нужны веские основания.

Рейтинги составляются на основе данных, предоставляемых самими компаниями. Составители либо должны верить этим данным, либо иметь возможность (полномочия) проверять их. Но если даже предоставленные компанией данные окажутся неправильными, у составителей рейтинга останется только один выход – вообще не включать эту компанию в рейтинг. Публикация других данных может привести к затяжному конфликту и судебному разбирательству или административному давлению на составителей рейтинга.

Другой способ составления рейтингов: делать их на основании **опросов заказчиков консалтинговых услуг**. Здесь возможно несколько вариантов действий.

Первый: опросы предпринимателей, которые обращались к услугам консультантов (по информации самих консультантов). Анкета может включать вопросы о характере проекта, его стоимости, сроках реализации, стоимости, дополнительных услугах, степени удовлетворенности клиента и другие.

Второй: телефонные опросы большого числа отечественных, иностранных предприятий, международных и государственных организаций с вопросами о том какие из консалтинговых организаций они знают и как они оценивают качество работы этих организаций. Опросить в этом случае придется представителей высшего руководства большого количества организаций.

Третий вариант: опрос основных и самых крупных заказчиков консалтинговых услуг - государственных структур, банков и других финансовых институтов, международных финансовые институты и крупные (с численностью занятых более 100) совместные предприятия. Такие организации, как правило, серьезно подходят к выбору консультантов на основе открытых конкурсов, анализа достаточного пакета учредительных и других документов, и именно они могут дать достаточно объективную оценку деятельности той или иной консалтинговой фирмы. Поскольку таких хозяйствующих субъектов не так много, вопросник мог бы в большей мере отражать качество работы консультантов. Наиболее крупные и известные фирмы попадут в такой рейтинг, но многие менее известные окажутся не оценены вообще, что является серьезным недостатком рейтинга.

Важная для рейтингов методологическая проблема - **разнообразие направлений консалтинга**. Строго говоря, нельзя объединять в одной таблице компании, занимающиеся юридическим, кадровым, IT и управленческим консалтингом. Ценность такого смешанного рейтинга для потенциального потребителя сомнительна. Поэтому в действительности должны быть рейтинги по каждому отдельному направлению (во всяком случае, основным) консалтинга. Но диверсифицированные консалтинговые компании зачастую имеют сведения по отдельным направлениям только на уровне первичного учета, а не обобщающих отчетных документов.

Аргументы составителей единых рейтингов сводятся к следующим положениям: во-первых, несколько рейтингов в рамках одного исследования не позволяют выявить общие тенденции рынка консалтинговых услуг, а такие общие тенденции существуют, как существуют и единые показатели качества и эффективности для всех отраслей консалтинга, во-вторых, существует множество классификаторов видов консалтинга и определить какие из этих видов «главные», а какие – нет сложно, а больше 10 рейтингов в рамках одного исследования все равно воспринять при чтении и анализе невозможно. Соответственно, целевая аудитория рейтингов фрагментируется, затраты на их составление растут, а общая информативность снижается.

Немаловажный вопрос – **кто будет оценивать фирмы-консультанты**. Это могут быть либо сами консультанты, либо клиенты, либо организации «сводящие» клиентов и консультантов. Но консультанты не могут объективно оценивать друг друга, клиенты знают не всех консультантов, а организации посредники и так имеют свои рейтинги (например, Госкомимущество – оценщиков, Министерство финансов – аудиторов), они вряд ли будут заинтересованы в том, чтобы оценивать консультантов, тем более что и они знают только тех, кто находится в их списках. В любом случае формирование корпуса экспертов, который будет составлять рейтинг не менее важная задача, чем разработка его методологии.

Важным также является вопрос о том, должна ли взиматься **плата с компаний - участников рейтинга**. По крайней мере в первые два года этого делать не следует. Рейтинг должен финансироваться из внешних источников. В дальнейшем может быть введена плата за обработку информации, взимание которой должно быть предельно прозрачным. Во всяком случае рейтинг не может стать коммерческим мероприятием, иначе доверие к нему неизбежно будет подорвано.

4.2. Практические рекомендации по внедрению рейтинга консалтинговых организаций Узбекистана

Исходя из вышесказанного авторы настоящего исследования рекомендуют не спешить с составлением рейтингов консалтинговых компаний Узбекистана, а акцентировать свое внимание в работе по повышению прозрачности рынка на распространении объективной информации об участниках рынка и развитию *networking*, позволяющего консультантам и клиентам свободно общаться в Интернете.

Можно также публиковать рэнкинги компаний – партнеров Программы BAS на основе данных об их реквалификации. Предоставление этих данных должно носить системный и периодический характер. В частности можно, например, публиковать списки первых тридцати компаний (без указания абсолютных величин) по таким показателям как:

- количество проектов с участием Программы BAS за последние два года;
- общий объем (в денежных единицах) проектов софинансируемых Программой BAS за последние два года;
- количество проектов финансируемых международными организациями за последние два года (легко проверяемый показатель);
- общий объем (в денежных единицах) проектов финансируемых международными организациями за последние два года (легко проверяемый показатель).

Такие списки, кроме названий компаний должны включать а) их координаты, б) специализацию. Подобные публикации облегчат клиентам поиск нужных им консультантов.

Если говорить о собственно рейтинге, то наиболее приемлем в настоящих условиях рейтинг, основанный на опросе клиентов. Самый простой и дешевый способ: телефонный опрос организаций и предприятий, отобранных случайным способом по заранее заданным квотам. Например, квоты могли бы быть следующими:

1. Службы международных корпораций и международных организаций, заказывающих услуги узбекистанским консультантам – 10%.
2. Совместные и иностранные предприятия, работающие в Узбекистане с числом занятых не менее 100 чел. – 20%.
3. Государственные организации и предприятия – 20%.
4. Средние и крупные коммерческие и некоммерческие предприятия и организации с числом занятых не менее 50 чел. - 50%.

В ходе опроса можно было бы задать следующие вопросы:

1. Каким консалтинговым организациям или консультантам – физическим лицам Вы заказывали услуги на совершенствование бизнес-процессов Вашей организации, изучение внешней среды, изучение состояния Ваших партнеров или конкурентов за последние три года? Укажите их координаты (адрес, телефон, сайт, эл. адрес).
2. Какие именно услуги были заказаны в каждом из проектов?
3. Укажите стоимость каждого из проектов.
4. Оцените по десятибалльной шкале качество указанных услуг по каждому из проектов.

Полученные результаты позволят составить рейтинги самых популярных консалтинговых компаний по а) основным типам оказываемых услуг, б) основным типам клиентов.

Методологии разработки более сложных рейтингов, основанных на большом числе показателей и требующих значительных финансовых ресурсов, представлены в Приложениях 1 и 2.

При этом авторы исходили из следующих принципов построения рейтингов:

1. Показатели должны иметь значение, то есть, это должно быть крайне важно для деловой стратегии и миссии и отражать стратегию/миссию консалтинговых фирм.
2. Должна быть строгая причинно-следственная связь между результатами деятельности компании и показателями рейтинга. Рейтинг должен содержать не показатели деятельности, а показатели результатов деятельности.
3. Показатели рейтинга должны содержать мотивацию для совершенствования деятельности и качества услуг компаний с целью удовлетворения клиентов.
4. Рейтинг может отражать эффективность бизнес процессов и качество системы управления компаний.
5. Они должны ясно различить эффективную работу и неэффективную работу.
6. Объективность рейтинга будет тем выше, чем в большей степени он будет основан на фактах и событиях, которые могут наблюдаться и фиксироваться другими участниками рынка, независимыми от самих консалтинговых фирм, и которые связаны с их работой.
7. Показатели должны быть сопоставимыми за длительные периоды времени, по этому они должны быть выбраны таким образом, чтобы избегать влияния внешних факторов (таких как инфляция, создание временных объединений или кратковременное доминирование на рынке и т.д.).
8. Показатели должны однозначно пониматься всеми заинтересованными участниками, как и направление их изменения: какое изменение приведет к росту рейтинга, а какое – к снижению.
9. Показатели должны быть в значительной степени подконтрольны самим компаниям и отражать их усилия, а не внешние по отношению к ним обстоятельства, например, депрессивный характер региона, где они работают.

10. Рейтинг должен быть основан на показателях компании за один и тот же период времени временная структура всех показателей должна быть сопоставима.
11. Процесс должен быть непрерывным, с возможностью мониторинга и анализа результатов рейтингов.
12. Все области бизнеса должны оцениваться по единой методике, но отраслевые рейтинги могут содержать дополнительные специфические показатели.

В Приложении 1 описана методика составления **рейтинга консалтинговых компаний, построенного на данных, полученных при опросе самих консультантов**. Такой рейтинг должен быть основан преимущественно на количественных показателях. Тем не менее, есть потребность в том, чтобы уйти просто от ранжирования компаний по величине количественных показателей и составления рейтинга в виде определения места той или иной компании в соответствии с величиной этих показателей (рэнкинга). Для решения этой задачи была разработана шкала приведения разнородных количественных показателей к однородным количественным же оценкам. Это, с одной стороны, позволит решить проблему несопоставимости разнородных показателей, с другой – даст возможность на основе разумных и интуитивно понятных допущений сравнивать различные компании как в рамках отдельных видов консалтинговых услуг, так и в рамках интегрального рейтинга, который возможен хотя бы потому, что каким бы видом консалтинга компании не занимались, все они оказывают бизнес-услуги, используя в первую очередь интеллектуальные и информационные ресурсы.

За основу рейтинговой шкалы была взята точка, отражающая средний уровень каждого показателя. В зависимости от того, насколько показатель конкретной компании отличается от среднего для всех участников уровня, значение показателя преобразуется в оценку, в соответствии со шкалой №1 (Таблица 4.1).

Таблица 4.1. Рейтинг, основанный на опросе предприятий: шкала №1.

1 – крайне неудовлетворительно	2 - плохо	3 - допустимо	4 – приемлемо	5 – удовлетворительно	6 – выше среднего	7 – хорошо	8 – очень хорошо	9 – отлично	10 – превосходно
0,1X _{ср} и менее	0,11-0,25X _{ср}	0,26-0,7X _{ср}	0,71-0,89X _{ср}	0,9-1,1X _{ср}	1,11-1,25X _{ср}	1,26-1,35X _{ср}	1,36-1,50X _{ср}	1,51-1,75X _{ср}	1,76X _{ср} и выше

Таким образом, для количественных признаков базовой величиной принимается средний уровень для всех участников рейтинга. Мы исходим из допущения, что компании, имеющие показатели близкие к средним по отрасли, оказывают услуги «нормально», т.е. удовлетворительно (5 столбец). Более высокие и более низкие оценки означают отличие количественного показателя от среднего по совокупности на некоторый интуитивно понятный процент, что же касается качественных признаков, то оценка формируется непосредственно по результатам опроса.

Установив точку отсчета и сравнивая значение конкретного признака у каждой компании со средним значением для всех компаний, мы получаем оценку компании по этому признаку. Признаки (показатели) объединены в кластеры - «индексы». В рамках каждого из них выводится средняя оценка компании по данному направлению как средняя арифметическая взвешенная. Затем уже из этих значений средних оценок для каждого кластера (масштаб деятельности, компетентность, деловая активность, финансовые показатели) опять же, как средняя арифметическая взвешенная выводится интегральная оценка. Веса каждого «индекса» следующие: компетентность и деловая активность - по 30%, масштаб деятельности и цены и финансовые показатели - по 20%. При этом, если для показателя внутри индекса рассчитывается прирост, то его оценка складывается на 70% из абсолютного значения по итогам 2008 года и на 30% из значения прироста данного показателя в 2008 году по сравнению с 2007 годом. В соответствии с полученными средними оценками компаниям

присваивается категория в соответствии со шкалой №2 (Таблица 4.2). В таблице со шкалой также описано словами положение компаний, соответствующее той или иной категории.

Таблица 4.2. Рейтинг, основанный на опросе предприятий: шкала №2 - средневзвешенная оценка по всем критериям и рейтинг компании.

Средневзвешенная оценка	Показатель рейтинга	Описание
9,01-10,00	A+	Компания имеет исключительно высокие оценки компетентности, деловой активности и отношений с клиентами, а также устойчиво высокие финансовые показатели. Компания является лидером по большинству индексов.
8,01-9,00	A	Компания имеет высокие показатели оценок компетентности, деловой активности и отношений с клиентами, устойчиво высокие финансовые показатели, но немного отстает от лидеров
7,01-8,00	A-	Компания имеет высокие оценки компетентности и взаимоотношений с клиентами, но в вопросах деловой активности может несколько отставать. Стабильность финансовых показателей компании высокая
6,01-7,00	B+	Хорошие оценки компетентности сочетаются с благоприятными отношениями с клиентами и высокой деловой активностью. финансовые показатели стабильны.
5,01-6,00	B	Хорошие оценки компетентности, прочные отношения с клиентами, стабильный без рывков уровень деловой активности, прочные финансовые показатели.
4,01-5,00	B-	Хорошие оценки компетентности компании могут сочетаться с некоторой негибкостью в отношении клиентов и/или более низкой по сравнению с другими похожими компаниями деловой активностью. Уровень финансовых показателей стабилен, но может быть улучшен.
3,01-4,00	C+	Компетентность компании оценивается как приемлемая. Компания улучшает свой имидж за счет установления благоприятных отношений с клиентами и высокой активности, направленной на расширение клиентской базы.
2,01-3,00	C	Компания работает на нижнем уровне диапазона конкурентоспособности по всем критериям. Ее оценки лишь допустимы в данных условиях, но любые неблагоприятные для нее изменения на рынке сделают ее неконкурентоспособной.
1,01-2,00	C-	По всем критериям компания является слабой. Она действующая.
<=1.00	D	Практически бездействующая компания. Или действует крайне нестабильно и выполняет заказы от случая к случаю. Качество низкое, постоянных клиентов нет, финансовые показатели плохие.

Информация, получаемая от консалтинговых компаний, может хорошо охарактеризовать их, но при выполнении двух условий: во-первых, она должна быть получена (а многие компании неохотно раскрывают информацию о своей деятельности), во-вторых, она должна быть достоверной. Многие сведения, предоставляемые консалтинговыми компаниями проверить практически невозможно. Об этом говорят сами зарубежные составители рейтингов. Наконец, любые цифры не могут дать представления о репутации компании у клиентов, их восприятии компании, оценке клиентами качества услуг компании. Об этом надо спрашивать только у самих клиентов.

В Приложении 2 представлена методика составления **рейтинга консалтинговых компаний, построенного на опросе клиентов консалтинговых организаций.**

При составлении рейтинга на основании опроса клиентов не возникает проблем с набором показателей и шкалой рейтинга. Вопрос только в том, что показатели в этом случае будут в

основном качественные. Клиенты не знают ни масштабов деятельности консалтинговой фирмы (числа сотрудников, общего количества клиентов и т.д.), не знают они также и основные финансовые показатели компании. Так что из кластеров «индексов» в этом случае останется два: компетентность и деловая активность, причем они будут рассматриваться под углом зрения клиентов. Десятибалльная шкала оценок будет работать и здесь и даже несколько лучше, чем при ее использовании для сравнения показателей консалтинговых фирм, потому что оценки клиентов носят в основном качественный характер и ничего преобразовывать не нужно, как и делать каких-либо допущений.

Выборка респондентов - это главный и наиболее сложный вопрос, который придется решать, если выбирать вариант составления рейтинга на основании опроса клиентов. Понятно, что всех клиентов консалтинговых компаний опросить невозможно. И даже не только потому, что их очень много, а потому что составители рейтинга не имеют информации о том, какие предприятия обращались к услугам консультантов и собрать эту информацию в полном объеме – нереально. Значит придется ограничиваться некоторыми группами предпринимательских структур. Вопрос только в том, на какой основе их выбирать.

1. По признаку наличия иностранных инвестиций. Не секрет, что обращение к консультантам часто связано со входом в предприятие иностранного инвестора и производится по его требованию. Работаящих СП в Узбекистане около 1300. Это все-таки не 300 тыс. предпринимательских структур в целом. Из них достаточно крупных, для которых консалтинг может быть значимым, еще меньше. Их опрос даст нам рейтинг консалтинговых компаний в представлении предприятий с иностранными инвестициями. Но понятно, что не только они обращаются к услугам консалтинговых фирм.

2. К совместным и иностранным предприятиям можно было бы добавить предпринимательские структуры, которые закупили и ввезли оборудование. Такая информация точно есть у ТПП и МВЭС. Однако, хотя у МВЭСиТ, как и у таможенных органов есть список предприятий, ввезших оборудование, самих этих предприятий не так много и они с большой степенью вероятности обращались к консультантам, получить эту информацию будет сложно. То же самое можно сказать и предприятиях, подававших заявку на получение кредита в банк. Только их в разы больше, чем тех, кто ввез из-за границы оборудование.

3. «Прямой метод» статистически и социологически «самый правильный». Заранее говорится, что рейтинг консультантов составляется на основе опроса, например, 1000 предприятий, пользовавшихся консалтинговыми услугами, с учетом их отраслевой принадлежности и регионального местоположения. Но сколько придется опросить, чтобы найти 1000 предприятий, привлекавших консультантов? Если в стране по разным данным консалтинговыми услугами пользуются от 10 до 18% предпринимателей, то и опрашивать надо от 5550 до 10000 предприятий. Конечно, сначала по телефону, на предмет того привлекали ли они консультантов в последние два года, а уже тех, кто привлекал, лично, или каким-то другим способом, например, опрашивать по телефону, выслав предварительно анкету по факсу, так как анкета небольшая и требует в основном оценить работу консультантов (см. Приложение) – это вполне возможный, хотя и дорогостоящий и длительный вариант.

4. Наконец, можно опрашивать не сами предприятия-клиенты, а тех, кто работает с предприятиями, обращающимися к консультантам. Тогда в число опрашиваемых войдут:

- представительства международных организаций, оказывающие техническую помощь в развитии бизнеса;
- банки;
- государственные акционерные общества, реализующие государственные программы;
- ассоциации предпринимателей;

- профессиональные ассоциации консультантов;
- институты рыночной инфраструктуры (РФБ, инвестиционные фонды, республиканская биржа недвижимости, РТСБ);
- государственные ведомства по управлению имуществом, развитию экономики и предпринимательства (Минэкономики, Минфин, ГЕИ, Антимонопольный комитет, МВЭСиТ, налоговый комитет, таможенный комитет);
- возможно, другие структуры, участие которых сочтут необходимым составители рейтинга.

Рейтинг может быть составлен только по результатам опроса этих структур (всех их групп или только одной из них, например, иностранных и международных организаций по техническому содействию), а может учитывать и мнение предприятий, которые будут рекомендованы этими структурами. Во всяком случае, в вопроснике для них соответствующая просьба имеется.

Если говорит о частных рейтингах, по отдельным видам услуг, то можно составлять его по результатам опроса предприятий, которые этими услугами пользовались, если более или менее полный перечень таких предприятий удастся найти. Например, можно пользоваться данными профессиональных объединений консультантов, бухгалтеров и аудиторов, налоговых консультантов, оценщиков и др. которые сами (во всяком случае должны быть) заинтересованы в изучении качества работы своих участников.

5. Предложения по разработке макета книги «Каталог профессиональных консультантов Узбекистана»

Ниже представлены Концепция макета книги «Каталог профессиональных консультантов Узбекистана», проекты структуры страничек книги и письма, отправляемого консультантам, а также вопросника, отправляемого консультантам. В Приложении 3 дан образец заполненной странички Каталога в соответствии с предлагаемыми правилами.

Концептуальные положения

Программа BAS планирует выпустить **«Каталог профессиональных консультантов Узбекистана»**.

Аудитория - потенциальны заказчики услуг национальных бизнес-консультантов.

Цель публикации - облегчить им доступ к информации о предложении услуг на консалтинговом рынке Узбекистана.

Содержание – краткая информация о консалтинговых организациях и ведущих консультантах, работающих в них.

Ограничения в допуске – в Каталоге будут представлены национальные консалтинговые организации, квалифицированные Программой BAS.

Формат издания – а) иллюстрированное печатное издание, б) электронное издание, размещенное на сайте Программы BAS.

Особенности дизайна – предоставление максимально возможных удобств в поиске информации: а) удобная классификация организаций, б) удобные указатели – по названиям организаций, по оказываемым услугам, по месторасположению организации и ее подразделений, в) удобная поисковая система (в электронной версии).

Обновление информации – в электронной версии необходимо предусмотреть возможность периодического обновления информации и дополнения новых страниц.

Необходимые действия:

- Согласование технических параметров печатной версии Каталога. Необходимо уточнить и согласовать а) формат издания, б) количество страниц, выделяемых на каждую организацию и ведущего консультанта, в) размер текста, который соответствует выбранному количеству страниц (с учетом размера шрифтов, места на иллюстрации и дизайн и пр.), г) требования к качеству и форме предоставления иллюстраций.

- Окончательное согласование Макета Каталога, текста писем для рассылки в консалтинговые организации и списка рассылки. Предлагается рассылать письма не только в компании, квалифицированные Программой BAS, но и в компании, не подавшие данные для квалификации (реквалификации). Им для размещения информации в Каталоге необходимо будет пройти процесс квалификации.

- Рассылка писем в консалтинговые организации.

- Обработка получаемых ответов, дополнительные запросы и уточнения (при необходимости).

- Подготовка текста Каталога.

- Издание печатной версии Каталога.

- Разработка программы управления электронной версией Каталога.

- Размещение электронной версии Каталога на сайте Программы BAS.

Структура «странички» консалтинговой организации
(на информацию об организации выделяется две страницы книги¹¹)

Название раздела Каталога

Эмблема Программы BAS

Эмблема организации

Заголовок: **Краткое название организации**

Специализация (основной вид деятельности)

Полное название организации, юридический статус, год регистрации.

Адреса, телефоны, факсы, адреса электронной почты, в том числе представительств и филиалов.

Сайт организации.

Должность, ФИО руководителя

Иллюстрирующая фотография с подписью (если нужна)

Информация в формате, который дает компания, но по возможности включающая ответы на следующие вопросы:

Описание основных услуг, на предоставлении которых специализируется организация.

Были ли исторические предшественники Вашей организации: названия, юридический статус, год регистрации (если «нет», то этот вопрос игнорируется).

Краткое описание основных проектов (не более десяти): отрасль, набор оказанных услуг, полученные результаты, год (-ы) реализации проекта и пр.

Информация о директоре, прочих руководителях (можно дать краткие резюме).

Ведущие эксперты (консультанты) – ссылки на краткие резюме, которые будут приложены к основному тексту.

Прочая информация об организации, которая может быть полезна для потенциальных клиентов.

¹¹ Желательно на развороте. Но так как число страниц каждой организации может быть как четным, так и не четным, это условие вряд ли достижимо. Разве что «пустые» страницы будут чем-то заполнены: рекламой, например.

Структура «подстранички» консалтинговой организации – информация об эксперте (на информацию об организации выделяется одна страница книги)

Название раздела Каталога

Эмблема Программы BAS

Эмблема организации

Заголовок: **Фамилия, имя, отчество**

Эксперт (или должность) ... (название организации)

Краткие биографические данные: год рождения, образование, организации, где приходилось работать, должности, краткое описание функциональных обязанностей.

Фотография эксперта

Информация в формате, который дает компания, но по возможности включающая ответы на следующие вопросы:

Описание основных услуг, на предоставлении которых специализируется консультант.

Краткое описание основных проектов (не более десяти), в которых принимал участие консультант в качестве ведущего эксперта: отрасль, набор оказанных услуг, полученные результаты, год (-ы) реализации проекта и пр.

Основные публикации.

Прочая информация о консультанте, которая может быть полезна для потенциальных клиентов.

Проект письма для руководителей консалтинговых организаций

Уважаемые руководители консалтинговых организаций!

Программа BAS планирует выпустить в печатном и электронном виде «Каталог профессиональных консультантов Узбекистана», в котором будут представлены национальные консалтинговые организации, квалифицированные Программой BAS. Книга предназначена потенциальным заказчикам услуг бизнес-консультантов и призвана облегчить им доступ к информации о предложении услуг. Каждая консалтинговая организация сможет самостоятельно рассказать о себе (в рамках предложенного формата). Структура странички консалтинговой организации, включая структуры подстранички для экспертов, прилагается.

Если Вы хотите разместить информацию в «Каталоге профессиональных консультантов Узбекистана», то ответьте на приведенные ниже вопросы и пришлите запрашиваемую информацию.

Предельный срок подачи заявки - ...

Имейте также в виду, что для включения Вашей информации в Каталог, необходимо, чтобы Ваша организация прошла квалификацию в Программе BAS. Если Ваша организация не квалифицирована Программой BAS, то подайте документы на квалификацию - ... (Куда и как?). Примите также во внимание, что в 2008 г проходила реквалификация, которую должны пройти все ранее квалифицированные организации.

Вопросы для руководителей консалтинговых организаций

1. Хотите ли Вы, чтобы информация о Вашей организации бала бесплатно размещена в «Каталоге профессиональных консультантов Узбекистана», который будет издан Программой BAS?

А) Да

Б) Нет

Если «да», то ответьте на другие вопросы и пришлите информацию для Каталога на электронный адрес: _____

2. В каком разделе Каталога, на Ваш взгляд, необходимо разместить информацию о Вашей организации (можно выбрать только один раздел)?

А) Стратегический, инвестиционный и управленческий консалтинг.

Б) Консалтинг в области маркетинга и рекламы, маркетинговые исследования.

В) Производственный консалтинг и инжиниринг.

Г) Кадровый консалтинг.

Г) Финансовый консалтинг.

Д) Юридический консалтинг.

Е) IT – консалтинг, автоматизация.

Ж) Образовательные услуги.

З) Прочие услуги

Если Вы считаете, что название ни одного из разделов адекватно не описывает деятельность Вашей организации, все равно отметьте название того раздела, который больше остальных подходит для этого, и укажите свою версию названия раздела:

3. Укажите ФИО и контакты лица, ответственного за размещение информации о Вашей организации в Каталоге: _____

Подтверждаю, что прилагаемый текст для размещения «Каталоге профессиональных консультантов Узбекистана» достоверен и окончателен. Мы согласны на литературную редакцию текста и корректуру.

ФИО, должность руководителя

Информация, которую должна представить консалтинговая организация

1. Краткое название организации - как заголовок для странички, где будет представлена информация о ней.

2. Основной вид консалтинговой деятельности (специализация) – как подзаголовок Вашей странички (например: «Маркетинговые исследования» или «Автоматизация управленческих процессов и бизнес-планирование»)
 3. Полное название, юридический статус, год регистрации.
 4. Адреса, телефоны, факсы, адреса электронной почты, в том числе представительств и филиалов.
 5. Сайт организации.
 6. Должность, ФИО руководителя.
 7. Опишите основные консалтинговые услуги, на предоставлении которых специализируется организация.
 8. Были ли исторические предшественники Вашей организации: названия, юридический статус, год регистрации (если «нет», то этот вопрос игнорируется).
 9. Краткое описание основных проектов (не более десяти): отрасль, набор оказанных услуг, полученные результаты, год (-ы) реализации проекта и пр.
 10. Информация о директоре, прочих руководителях (можно дать краткие резюме).
 11. Ведущие эксперты (консультанты) – ссылки на краткие резюме, которые будут приложены к основному тексту.
 12. Прочая информация об организации, которая может быть полезна для потенциальных клиентов.
 13. Для включения в указатели Каталога: названия основных видов консалтинговых услуг, которые оказывает Ваша организация – до 10, каждое название – не более 3 слов.
- Текст не должен превышать 5 000 знаков (без пробелов).

Нужно также приложить:

- Эмблему, товарный знак или другое графическое изображение, символизирующее Вашу организацию.
- Несколько (не менее трех) электронных версий изображений, которые будут иллюстрировать Вашу организацию, например, фотографии директора, офиса, деловых переговоров и т.д. Фотографии должны быть художественно выполнены и носить деловой характер. Параметры изображения: ... (дать технические требования).

Примечания. 1. Программа BAS оставляет за собой право выбора фотографий для их размещения. 2. Имейте в виду, что, если Вы даете информацию о ведущих консультантах, то к ней прилагаются фотографии этих людей. Соответственно, необходимо проследить, чтобы не было дублирования фотографий.

- Пояснение к иллюстрации (если требуется), например, ФИО директора ...

В качестве приложения к основной информации консалтинговая организация может предоставить информацию о своих ведущих консультантах. Критерии допуска для размещения в Книге:

1. Высшее образование.
2. Стаж работы в сфере консалтинга – не менее 3 лет.
3. Активное участие (в качестве ведущего консультанта) не менее чем в пяти консалтинговых проектах (для крупных проектов возможны исключения).

Ограничения на число консультантов, представляемых организацией:

- организации с числом полностью занятых консультантов (в соответствии с данными квалификации в Программе BAS) не более 5 – до 2 консультантов;
- организации с числом полностью занятых консультантов (в соответствии с данными квалификации в Программе BAS) от 6 до 10 – до 3 консультантов;
- организации с числом полностью занятых консультантов (в соответствии с данными квалификации в Программе BAS) от 11 до 20 – до 4 консультантов;
- организации с числом полностью занятых консультантов (в соответствии с данными квалификации в Программе BAS) более 20 – до 5 консультантов.

Информация, которую необходимо представить о консультанте:

1. Фамилия, имя, отчество, позиция (как будет представлен, например, «эксперт по маркетинговым исследованиям такой-то организации», или «ведущий бизнес-консультант такой-то организации», или «директор такой-то организации»)
2. Краткие биографические данные: год рождения, образование (уровень вузовского образования, учебное заведение, специализация образования, год окончания вуза, другие (послевузовские) формы образования и пр.), организации, где приходилось работать, должности, краткое описание функциональных обязанностей.
3. Описание основных услуг, на предоставлении которых специализируется консультант.
4. Краткое описание основных проектов (не более десяти), в которых принимал участие консультант в качестве ведущего эксперта: отрасль, набор оказанных услуг, полученные результаты, год (-ы) реализации проекта и пр.
5. Основные публикации.
6. Прочая информация о консультанте, которая может быть полезна для потенциальных клиентов.

Текст не должен превышать 2 500 знаков (без пробелов) – на каждого консультанта.

Нужно также приложить фотографию консультанта (деловой стиль). Параметры изображения: ... (дать технические требования).

Заключение

Тенденции и особенности развития рынка консалтинговых услуг

До начала XXI века в Узбекистане практически отсутствовал внутренний спрос на консалтинговые услуги со стороны частного сектора. Это было связано с низким уровнем развития предпринимательского сектора и конкуренции. Немногочисленные консалтинговые организации и частные консультанты работали в основном по заказам иностранных и совместных предприятий, международных организаций.

Начиная с 2003-2004 гг., на рынке бизнес-консалтинга Узбекистана произошли существенные изменения: вырос спрос на консалтинговые услуги со стороны отечественных предпринимателей, увеличилось число консалтинговых организаций, усилилась их специализация, услуги местных консультантов все больше становятся востребованными международными организациями и иностранными компаниями. Все эти изменения связаны, прежде всего, с активным развитием предпринимательского сектора страны.

По экспертным оценкам в последние годы (до начала мирового финансового кризиса) спрос на консалтинговые услуги рос на 15-20% в год. На рынке появилось много новых консалтинговых компаний, особенно в сфере кадрового консалтинга, брендинга, оценочной деятельности, инжиниринга, маркетинговых исследований. Если еще несколько лет назад на рынке работало 5-6 активных игроков, то сегодня их уже – 20-30, что ведет к усилению конкуренции. Годовой оборот средней консалтинговой компании по экспертным оценкам за последние 3-4 года вырос в 3-4 раза.

В связи с мировым финансовым кризисом спрос на консалтинговые услуги начинает сокращаться. Особенно это ощущают на себе крупные консалтинговые фирмы, работающие с международными и зарубежными заказчиками, осуществляющие проекты в зарубежных странах.

И все же в настоящее время на консалтинговые услуги определяется в первую очередь запросами национальных предпринимателей, которые пытаются использовать консалтинг для решения своих проблем. Как показало наше исследование, основными заказчиками услуг консалтинговых организаций являются местные частные компании (почти 57% доходов), на совместные, иностранные компании и международные организации приходится 27% поступлений, на государственный сектор - менее 10% заказов.

Наше исследование позволило выделить следующие **особенности сектора консалтинговых компаний Узбекистана**:

1. В целом сектор консалтинговых услуг находится на начальной стадии своего развития, объем рынка незначителен, потенциальные клиенты зачастую не понимают значения консалтинга. Среди консалтинговых организаций пока еще очень слабо развита отраслевая специализация. Рынок развит в Ташкенте, относительно насыщен в некоторых региональных центрах, но практически отсутствует в сельской местности и небольших городах.

2. На рынке консалтинга Узбекистана преобладают небольшие компании, с числом экспертов до 10 человек (включая специалистов, не входящих в штат). По экспертным оценкам годовой оборот средней консалтинговой компании равен примерно 150 млн. сум (на 2008 г.), что составляет немногим больше 100 тыс. долл. США. Около 40-45% доходов консультанты получают через «серые» схемы, позволяющие уменьшить общие издержки. «Серые схемы» в большей степени распространены в небольших компаниях (здесь через них распределяется около 60-70% получаемых доходов). Крупные компании прибегают к ним реже – около 25-30% получаемых доходов.

3. Очень мало компаний, работа которых построена на принципах корпоративного управления, а не на усилии лидера. Очень редко, когда в компаниях прописаны

стандартные процедуры, как это принято в крупнейших зарубежных фирмах. Поэтому зачастую консалтинговые фирмы (особенно небольшие) больше зависят от экспертов, чем эксперты от них.

4. Наибольшие доходы консультантам приносят продажи стандартизированных услуг, как правило, не требующих отработки новых инструментов исследовательской работы: автоматизация учета и управленческих процессов; разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований; создание и адаптация программных продуктов, создание и администрирование сайтов и прочие направления в сфере IT; проведение тренингов и семинаров; организация рекламных мероприятий и поиск рыночной информации; текущее консультирование по правовым и финансовым вопросам.

На направления, предполагающие сложную аналитическую работу (маркетинговые исследования, инвестиционный и стратегический консалтинг), пока приходится незначительная часть денежных поступлений консультантов.

5. Основными заказчиками услуг консалтинговых организаций являются предприятия сферы промышленности и строительства. Другие важные источники заказов – торговля и общественное питание, финансовый сектор.

Потребности в консалтинге у частных предпринимателей и особенности спроса на консалтинговые услуги

Проведенные ранее исследования, а также результаты углубленных интервью с руководителями консалтинговых фирм и ведущими консультантами, проведенные в рамках данного исследования, позволили определить наиболее **типичные проблемы развития бизнеса в Узбекистане:**

1. «Плохие» внешнеэкономические процедуры и высокие таможенные платежи, в том числе неэффективность и избыточность таможенных процедур, сложности с конвертацией национальной валюты при осуществлении импорта, высокие таможенные платежи, требование стопроцентной предоплаты по экспортным контрактам и пр.
2. Относительно высокий уровень налогового бремени, особенно высокие налоги на труд и налоги с валовой выручки, а также непрозрачное и избыточное налоговое администрирование.
3. Низкая эффективность работы финансового сектора, проявляющаяся прежде всего в сложностях с получением наличности, высоких процентных ставках, бюрократизме и низком качестве обслуживания, коротких сроках кредитования.
4. Проблемы нарушения прав собственности и защиты интересов предпринимателей.
5. Барьеры, связанные с неравными условиями ведения бизнеса и ограничениями доступа на рынки.
6. Острый дефицит квалифицированных кадров.
7. Плохое понимание современных принципов управления.
8. Низкий уровень знаний о методах работы на рынке, продвижения товаров, не понимание принципов маркетинга.
9. Боязнь инноваций, нежелание принимать креативные решения.
10. Низкий уровень знания законодательства.

Можно выделить следующие **факторы и обстоятельства, которые сегодня оказывают влияние на спрос на консалтинговые услуги:**

1. Существует постоянный и устойчивый спрос на оперативный консалтинг (правовые и финансовые консультации), обусловленный сложностью, непрозрачностью, противоречивостью и «скачкообразностью» изменений правовой базы.
2. Требованиями законодательства обусловлен устойчивый спрос на аудиторские услуги. При этом работа аудиторских фирм тесно связана с оперативным консалтингом.
3. Стабилен спрос на разработку бизнес-планов и технико-экономических обоснований, оценку стоимости имущества. Этот спрос предъявляется прежде всего в связи с необходимостью получения кредитов в банках и других финансовых институтах.
4. Существует постоянный спрос на услуги, связанные с преодолением разного рода административных барьеров ведения бизнеса: регистрация предприятия, контрактов, авторских прав, получение разного рода разрешений, лицензий, сертификатов.
5. В связи развитием конкуренции и укрупнением бизнеса растет потребность в использовании современных методов управления, прежде всего во внедрении стандартов и автоматизации учета и управления, в усилении контроля за бизнес-процессами. Соответственно растет спрос и на инжиниринг, финансовый консалтинг, аудит, IT-консалтинг, рекламный и PR консалтинг, стратегическое планирование, менеджмент качества, маркетинговые информационные системы, тренинги, маркетинговые исследования.
6. В связи с произошедшими в последнее время существенными изменениями в формах организации сельскохозяйственного производства растет спрос на консалтинговые услуги со стороны фермеров. Фермеры нуждаются в постановке бухгалтерского и налогового учета, техническом (производственном) и финансовом консалтинге, в содействии в поиске источников финансирования, разработке бизнес-планов, ТЭО и другой проектной документации.

Характеристика консалтинговых организаций

Можно выделить три **категорий консалтинговых организаций**:

1. Крупные профессиональные компании, имеющие большой опыт работы, штат сотрудников, в том числе с опытом учебы и/или работы за рубежом. Здесь есть как узкоспециализированные компании, так и универсальные бизнес-консультанты, предлагающие широкий набор услуг.
2. Небольшие консалтинговые организации, а также частные лица, осуществляющие небольшие проекты. Как правило, это специализированные консультанты.
3. Узкоспециализированные организации или подразделения других организаций, как правило, выполняющие простые и однотипные функции.

Главные количественные различия трех категорий консультантов – в числе привлекаемых экспертов и объемах выручки.

Крупные консалтинговые компании специализируются как на массовых стандартных услугах (автоматизация, IT-услуги, тренинги, продвижение товаров на рынок), так и на сложных аналитических работах (маркетинговые исследования). Главная ниша небольших консалтинговых компаний – разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований, которые чаще всего готовятся при получении кредита, а также текущее консультирование предприятий. Примерами структур третьего типа являются большинство Информационно-консультационных центров ТПП, специализирующихся на регистрации предприятий в хокимиятах, получении разного рода разрешений в государственных органах, а также службы или специалисты коммерческих банков, готовящие на коммерческой основе бизнес-планы для получения кредитов.

Как показало наше исследование, на рынке преобладают следующие **типы консалтинговых фирм**:

1. Универсальные компании, оказывающие широкий набор услуг, как правило, включающий управленческое консультирование, маркетинговые исследования, организацию мероприятий по продвижению товаров на рынок, разработку бизнес-планов, организацию тренингов и семинаров. Среди универсальных компаний преобладают крупные фирмы. Универсальные компании больше, чем другие категории консультантов, нацелены на заказы международных организаций, иностранных и совместных предприятий.
2. Фирмы, ориентированные на оперативное консультирование: по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения, правовой консалтинг, кадровый консалтинг, аудит, оценка стоимости имущества, помощь в прохождении обязательных процедур, в том числе разработка требующихся для получения кредитов бизнес-планов и технико-экономических обоснований. Как правило, такие организации узкоспециализированы и располагают небольшим количеством экспертов, также являющихся узкими специалистами. Основная ниша компаний по оперативному консультированию – малый бизнес.
3. Компании по автоматизации и IT-консалтингу, которые осуществляют автоматизацию бухгалтерского, производственного, маркетингового учета и управленческих процессов, а также создают или адаптируют разного рода программные продукты, создают и поддерживают внутренние компьютерные сети и сайты предприятий-заказчиков. Это, как правило, крупные организации с большим числом штатных сотрудников и значительным оборотом. Такие компании работают преимущественно с местными частными предприятиями и государственным сектором.
4. Специализированные маркетинговые компании. Они разделяются на а) организации специализирующиеся на социологических и маркетинговых исследованиях, б) рекламные и брендинговые агентства. Маркетинговые агентства активно работают и с местными и с зарубежными предприятиями, но в их портфеле заказов преобладают крупные компании.
5. Специализированные тренинговые агентства. Большинство тренинговых агентств оказывает и другие консалтинговые услуги. Они получают заказы преимущественно от частных компаний (преобладают крупные), государственных структур и частных лиц.

Проблемы развития консалтинга в Узбекистане

Опросы консультантов позволили выделить **основные проблемы развития консалтинга в Узбекистане**:

1. Относительно низкий спрос на консалтинговые услуги со стороны отечественных предпринимателей, низкий уровень их доверия к полезности консультаций со стороны внешних специалистов.
2. Дефицит квалифицированных специалистов в области консалтинга.
3. Ужесточение правил по государственному регулированию отдельных рынков: аудита, оценки стоимости имущества.
4. Сложности с доступом, низкое качество и недостоверность официальных статистических данных.
5. При заключении и реализации экспортных контрактов консультанты сталкиваются с такими труднопреодолимыми проблемами, как требование 100% предоплаты, жесткий контроль за своевременным поступлением валютной выручкой и др.
6. Есть случаи недобросовестной конкуренции на рынке консалтинговых услуг: демпинг, недобросовестная реклама, использование продуктов и технологий конкурентов, переманивание специалистов.

7. Как и другие предприниматели, консультанты сильно страдают от таких проблем, как сложности при получении наличных средств в банках, конвертации национальной валюты в иностранную, высокий уровень налогов и других обязательных платежей, особенно налогов на труд.

Респонденты назвали следующие **проблемы работы с донорами, в том числе с Программой BAS:**

1. Высокая степень бюрократизации процедур: приходится готовить много бумаг, очень медленно принимаются решения, приходится долго ждать перечисления денег.
2. Бюрократизирован процесс получения разрешения на использование средств грантов от международных организаций (процесс принятия решений очень длителен и абсолютно не прозрачен), высокие риски отказов в получении этих средств, причем тогда, когда работы уже выполнены.
3. Риски потери конфиденциальности.
4. Многие респонденты жаловались на незначительные масштабы софинансирования со стороны Программы BAS (до 10 тыс. долл. США).

Рекомендации

Для **решения вышеуказанных проблем сектора** необходимы действия по следующим направлениям:

- усиление пропаганды среди предпринимателей важности консалтинга;
- обеспечение прозрачности рынка консалтинга, в том числе посредством информирования потребителей консалтинговых услуг о действующих бизнес-консультантах, публикации Каталога профессиональных консультантов;
- создание и поддержание портала (блога) консультантов, развитие электронной сети (networking);
- организация курсов повышения квалификации для консультантов;
- внедрение в систему высшего образования новых специальностей и дисциплин, обеспечивающих подготовку специалистов для консалтингового сектора, налаживание тесного взаимодействия консалтинговых организаций с высшими учебными заведениями;
- налаживание взаимодействия с международными и зарубежными ассоциациями бизнес-консультантов, прежде всего с целью подключения отечественных консультантов к международным проектам;
- активизация лоббирования интересов сектора и бизнеса в целом в государственных структурах.

Рекомендации для Программы BAS:

1. Усиление поддержки следующих направлений:
 - консалтинговые услуги в области внешнеэкономической деятельности;
 - информационно-консультационная помощь аграрному сектору экономики и малому бизнесу в сельской местности;
 - сложные консалтинговые проекты, пока еще мало востребованные из-за их дороговизны;
 - пропаганда среди предпринимателей важности консалтинга;
 - содействие в обеспечении прозрачности консалтингового рынка, в том числе посредством публикации и размещения на сайте Программы Каталога профессиональных бизнес-консультантов;

- организация курсов повышения квалификации для консультантов и специальных курсов в области консалтинга в высших учебных заведениях и школах бизнеса Узбекистана;
 - создание и развития портала (блога) профессиональных консультантов.
2. Увеличить размер гранта для определенных категорий консалтинговых услуг (маркетинговые исследования, консалтинг при автоматизации).
 2. Давать граты консультантам – индивидуальным предпринимателям.
 3. Упростить процедуры рассмотрения заявок и оплаты мелких консультаций (для проверенных консалтинговых фирм).
 4. Повысить гибкость при отборе проектов, ускорить процедуры рассмотрения заявок, подписания документов, осуществления расчетов.
 5. Повысить конфиденциальность работы с клиентами и консультантами.
 6. Оказывать содействие консультантам в преодолении барьеров в получении средств по грантам Программы BAS.

Распространенным инструментом повышения прозрачности рынка услуг является составление **рейтинга компаний**, работающих на рынке. Однако, как показало наше исследование, в настоящее время нет объективных возможностей готовить и публиковать полноценный рейтинг консалтинговых организаций Узбекистана.

Рекомендуется не спешить с составлением такого рейтинга, а акцентировать свое внимание в работе по повышению прозрачности рынка на распространении объективной информации об участниках рынка и развитию *networking*, позволяющего консультантам и клиентам свободно общаться в Интернете.

Можно также публиковать рэнкинги компаний – партнеров Программы BAS на основе данных об их реквалификации. Предоставление этих данных должно носить системный и периодический характер. В частности можно, например, публиковать списки ведущих компаний по ряду базовых показателей. Такие списки, кроме названий компаний должны включать а) их координаты, б) специализацию. Подобные публикации облегчат клиентам поиск нужных им консультантов.

Если говорить о собственно рейтинге, то наиболее приемлем в настоящих условиях рейтинг, основанный на опросе клиентов. Самый простой и дешевый способ: телефонный опрос организаций и предприятий, отобранных случайным способом по заранее заданным квотам.

Методологии разработки более сложных рейтингов, основанных на большом числе показателей и требующих значительных финансовых ресурсов, представлены в Приложениях 1 и 2.

В отчете также представлены предложения по разработке макета книги «Каталог профессиональных консультантов Узбекистана». Предлагается дать в Каталоге не только информацию о консалтинговых организациях, но и о ведущих консультантах, работающих в них (учитывая, что это самый главный ресурс компаний).