

Доктор Хаус для бизнеса

Рынок консалтинговых услуг: состояние и тенденции развития

Консалтинговый рынок – своеобразный индикатор развитости рыночных отношений в стране. Чем успешнее развиваются частное предпринимательство и конкуренция, тем выше спрос на услуги внешних консультантов, способных помочь организовать бизнес. Профессиональный бизнес-консультант – это доктор для компаний.



Консалтинг способствует не только решению текущих вопросов предпринимательства, но и совершенствованию бизнес-процессов, принятию инвестиционных решений, а также позволяет повысить инвестиционную привлекательность и стоимость

бизнеса (благодаря оценке стоимости действующего бизнеса и перспектив его развития). Консалтинг важен и для кредитных учреждений, стратегических инвесторов, в том числе иностранных, международных организаций, реализующих свои проекты в нашей стране.

Как показало проведенное исследование¹, начиная с 2003–2004 гг., на рынке бизнес-консалтинга Узбекистана произошли существенные изменения: вырос спрос на консалтинговые услуги со стороны отечественных предпринимателей, увеличилось число кон-

салтинговых организаций, усилилась их специализация, услуги местных консультантов все больше становятся востребованными международными организациями и иностранными компаниями. Все эти изменения связаны, главным образом, с активным развитием предпринимательского сектора, обусловленного, прежде всего, либерализацией валютного рынка (2003–2004 гг.), упрощением механизмов открытия бизнеса, получения лицензий, упорядочиванием и повышением прозрачности проверок субъектов хозяйственной деятельности, постепенным снижением налоговой нагрузки.

По экспертным оценкам, в последние годы (до начала мирового экономического кризиса) спрос на консалтинговые услуги рос на 15–20% в год. Если еще несколько лет назад на рынке работало 5–6 активных игроков, то сегодня их уже более 50, что ведет к усилению конкуренции. Годовой оборот средней консалтинговой компании, по экспертным оценкам, за последние несколько лет вырос в 3–4 раза и сегодня равен примерно 150 млн. сумов (на 2008 г.), что составляет немногим больше 100 тыс. долл. США.

Наибольшие доходы опрошенным в ходе исследования консалтинговым организациям приносят продажи стандартизированных услуг: автоматизация учета и управленческих процессов; разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований;

Примерная структура доходов консалтинговых организаций в 2007–2008 гг. (в %) по видам услуг



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

«Причинами отклонений и несоответствий являются на 15% проблемы с персоналом, на 85% – системные проблемы»

Деминг Уильям Эдвардс, американский ученый, статистик и консультант по теории управления качеством

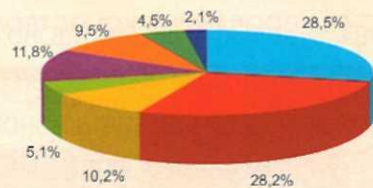
Таблица 1. Вопросы, по которым разные категории предпринимателей обращаются к бизнес-консультантам (55 респондентов)

Вопрос	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 руководства 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 IT	29,1%	34,5%	21,8%	7,3%

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

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

Рисунок 2



- Местные крупные компании
- Местные небольшие компании
- СП, иностранные компании, работающие в Узбекистане
- Иностранные компании и инвесторы, работающие за рубежом
- Международные организации
- Государственные предприятия и учреждения
- Частные лица
- Другое

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

Таблица 2. Основные показатели, характеризующие крупные, небольшие консалтинговые фирмы и узкоспециализированные консультационные структуры (последние – на примере 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.²

Таблица 3. Структура доходов консалтинговых организаций от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по видам услуг

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

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

Многие предприятия в Узбекистане переживают в настоящее время «болезнь роста», связанную с укрупнением масштабов бизнеса. Перед владельцами и менеджерами таких компаний встают задачи, с которыми они раньше не сталкивались, и они не имеют опыта их решения

создание и адаптация программных продуктов, включая внедрение автоматизированных систем управления и прочие направления в сфере IT; проведение тренингов и семинаров; организация рекламных мероприятий и поиск рыночной информации; текущее консультирование по правовым и финансовым вопросам (рис. 1). На направления, предполагающие сложную аналитическую работу (маркетинговые исследования, инвестиционный и стра-

тегический консалтинг), пока приходится незначительная часть денежных поступлений консультантов.

Основные заказчики услуг консалтинговых организаций – местные частные компании (почти 57% доходов) – см. рис. 2. Однако весьма значительна и роль совместных, иностранных компаний и международных организаций – 27% поступлений. На государственный сектор приходится менее 10% заказов.

Спрос на консалтинговые услуги

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

Из таблицы 1 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. Иностранные 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.

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.

2. Стабилен спрос на разработку бизнес-планов и технико-экономических обоснований, оценку стоимости имущества. Этот спрос предъясняется прежде всего в связи с необходимостью получения кредитов в банках и других финансовых институтах. 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.

3. 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, и стоят недорого.

4. Многие предприятия в Узбекистане переживают в настоящее время «болезнь роста», связанную с укрупнением масштабов бизнеса. 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. В связи

с ростом масштабов и усложнением структуры бизнеса существует большой спрос и на тренинги.

5. 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

Таблица 4. Структура доходов консалтинговых организаций от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по отраслям заказчиков

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

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

Таблица 5. Структура доходов консалтинговых организаций от оказания информационно-консультационных услуг в 2007-2008 гг. (в процентах) по категориям заказчиков

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

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

Таблица 6. 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.

Главная ниша небольших консалтинговых компаний – разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований, которые чаще всего готовятся при получении кредита, а также текущее консультирование предприятий

помочь консультанты как в поиске источников финансирования, так и в разработке бизнес-планов, ТЭО и другой проектной документации.

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

Характеристика консалтинговых организаций

Консалтинговые организации в зависимости от их размеров 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 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 ор-

ганизаций, как правило, выполняющие простые и однотипные функции.

Главные количественные различия трех категорий консультантов – в числе привлекаемых экспертов и объемах выручки (табл. 2). Понятно, что у крупных компаний эти показатели существенно выше.

Самый главный ресурс консалтингового бизнеса – профессиональные консультанты. Как показал опрос, 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. В крупных компаниях в среднем работает 22,4 эксперта, в небольших фирмах – 5,2. В опрошенных ИКЦ среднее число специалистов – 1,6.

Из таблицы 3 видно, что крупные консалтинговые компании специализируют-

ся 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. Крупные компании за такую, хотя и стандартизованную, но не очень денежную и предполагающую взаимодействие с большим числом клиентов, работу берутся менее охотно.

Из таблицы 4 видно, что крупные консалтинговые компании предпочитают работать с финансовым сектором и сферой торговли и общепита, а мелкие консультанты – с предприятиями промышленности и строительства.

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 (табл. 5).

Консалтинговые организации можно классифицировать не только по размерам, но и по характеру деятельности. Как показало исследование, на рынке преобладают три типа консалтинговых фирм (табл. 6):

Универсальные компании, оказывающие широкий набор услуг, как правило, включающий управленческое консультирование, маркетинговые исследования, организацию мероприятий по продвижению товаров на рынок, разработку бизнес-планов, организацию тренингов³ 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.

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 оказывают услуги и по автоматизации, и по IT-консалтингу. Остальные специализируются на чем-то одном.

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.

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

На отечественных предприятиях зачастую нет четких правил и процедур организации деятельности. Соответственно трудно систематизировать и автоматизировать процессы, внедрять современные технологии управления и контроля

тренинги и 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) – таблица 7. Меньше других они получают заказов от малого бизнеса, государственных предприятий и организаций и частных лиц. Компании по автоматизации и IT, 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.

Проблемы развития бизнес-консалтинга

Исследование показало, что развитие консалтинга в Узбекистане тормозится наличием ряда проблем. Самые важные из них:

1. 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, непонимание принципов маркетинга;

– 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 недостаточной развитости 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, считают, что консалтинг не может принести реальную пользу, не желают предоставлять необходимую информацию. Многие клиенты не понимают, что консультант, каким бы квалифицированным он ни был, не в состоянии без активной поддержки клиента помочь ему решить его проблемы. Кроме того, некоторые

Таблица 7. Примерная структура доходов от оказания информационно-консультационных услуг в 2007–2008 гг. (в процентах) по категориям заказчиков

Специализация	Универсальные компании	Автоматизация и IT	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.

**Адвокатская фирма
Правовой центр
HIMOYA**

Бухара тел.: (365) 223 68 85
223 63 72

Ташкент тел.: (371) 175 63 72
237 33 46
237 13 43

www.himoya.uz E-mail: himoya@list.ru

**ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СПОРЫ
ЛЮБОЙ СЛОЖНОСТИ**

ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

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 менять сами и причины проблем видят преимущественно вне себя.

2. Дефицит квалифицированных специалистов в области консалтинга. Система высшего образования не готовит специалистов по дисциплинам, связанным с бизнесом, на том уровне, который необходим сфере консалтинга. «Доводка» выпускника вуза обходится слишком дорого и требует много времени, как минимум год или два, в зависимости от сферы консалтинга.

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

3. Недобросовестная конкуренция. Имеют место такие формы недобросовестной конкуренции, как демпинг, недобросовестная реклама, использование продуктов и технологий конкурентов (нет защиты интеллектуальной собственности), «пиратство» (в IT-консалтинге). 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.

4. Консалтинговым организациям очень трудно найти нужную статистику. Между тем, качество маркетинговых исследований напрямую зависит от качества статистики, тем более, что проводить собственные социологические опросы — очень недешевое «удовольствие».

В решении проблем сектора условно должны принять активное участие сами бизнес-консультанты, прежде всего через свои профессиональные объединения, а также опираясь на поддержку донорских организаций типа Программы ВАС и организаций поддержки бизнеса (прежде всего Торгово-промышленной палаты Узбекистана, Ассоциацию фермеров и т.д.). В частности, было бы логично направить свои усилия на:

- пропаганду среди предпринимателей важности консалтинга;
- обеспечение прозрачности рынков, в том числе посредством 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;
- 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.

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

Назар Талибджанов

Примечания:

¹ Исследование Центра содействия экономическому развитию, проведенное по заказу Программы ВАС в 2008–2009 гг. Исследование основано на анализе вторичных источников информации, а также результатов углубленных интервью со специалистами в области развития консалтинга, анкетного опроса руководителей 32 консалтинговых фирм Ташкента, Самарканда, Бухары и Андижана, анкетного опроса профессиональных консультантов (23 эксперта)

² Опрос проводился в декабре 2007 г. по заказу Торгово-промышленной палаты Узбекистана и финансировался ТПП и Программой ВАС.

³ Тренинги являются частью управленческого консалтинга: они порой очень помогают консультанту собрать нужную информацию о клиенте и довести свои идеи до руководства и персонала.

Arbitration.uz: арбитраж с доставкой на дом

Центр развития арбитража при Торгово-промышленной палате Республики Узбекистан запустил интернет-ресурс по оказанию бесплатных он-лайн консультаций

Основная проблема развития альтернативных методов разрешения споров — недостаточная информированность бизнесменов и руководителей предприятий. Кроме того, новизна института альтернативных методов разрешения споров вызывает массу вопросов, которые требуют своевременного реагирования.

Для выхода из такой ситуации Центр развития арбитража создал интернет ресурс www.arbitration.uz, на котором каждый желающий может задать вопрос по альтернативным методам разрешения споров и в кратчайшие сроки получить квалифицированный ответ. На вопросы будут отвечать специалисты Центра развития арбитража и Торгово-промышленной палаты, что обеспечивает высокое качество консультаций. Центр надеется, что ресурс

www.arbitration.uz станет востребованным источником консультаций для предпринимателей, корпоративных юристов и менеджеров.

В будущем планируется создание он-лайн базы данных решений третейских судов, где каждый желающий сможет найти решение третейского суда по интересующей его теме. Вполне вероятно, что изучив предыдущие решения третейских судов, будет принято решение разрешить спор путем переговоров и консультаций. База данных поможет проводить анализ рассматриваемых дел в третейских судах.

Центр развития арбитража при Торгово-промышленной палате был создан при содействии Программы развития ООН (ПРООН). Центр оказывает техническое и экспертное содействие развитию третейских судов в регионах, проводит семинары и конференции для предпринимателей, юристов, судей, государственных служащих и других заинтересованных лиц по актуальным вопросам третейского разбирательства.



Если когда-нибудь человек освоит джунгли, мы откроем пункты оплаты и там.

Мы чутко реагируем на изменение потребностей рынка



Интервью с **Гулчехрой Насырлаевой**, генеральным директором консалтинговой компании «**Aukan Invest**».

— Насколько сфера консалтинга поспекает за ритмом деловой жизни и способна предложить бизнесу новые решения?

— Современный консалтинг характеризуется высокой мобильностью, мы очень чутко реагируем на изменение потребностей рынка. Вид консалтинговых услуг как в никакой

другой сфере рождается текущим спросом. Сегодня особо актуальны и востребованы услуги налоговых консультантов, консультантов в сфере инвестиций, антикризисного управления, сделок по слиянию и поглощению.

Отечественный консалтинг заметно вырос за последние годы: повысилось качество и расширился спектр консультационных услуг. Передача части работ по аутсорсингу локаль-

Отечественный консалтинг заметно вырос за последние годы: повысилось качество и расширился спектр консультационных услуг

ным консультантам зарубежными компаниями уже стало привычным явлением.

И в этом развитии немаловажную роль играют институциональные структуры. Например, большая работа ведется Программой BAS EBPP по организации специализированных консалтинговых выставок, тренингов для консультантов, софинансированию консультационных проектов. Ассоциация профессиональных бизнес-консультантов также стала активной площадкой для решения проблем, с которыми сталкиваются консультанты, обмена мнениями и опытом.

— А кто в реальности формирует спрос на управленческий консалтинг: владельцы бизнеса, топ-менеджеры или оперативное звено управления?

— Каждый проект имеет свою особенность. Но в целом, мы чаще сталкиваемся с ситуацией, когда решение о привлечении консультанта принимается исключительно собственником предприятия. В этом случае условия работы для нас достаточно стрессовые: на уровне низших звеньев мы сталкиваемся с недостаточным пониманием целей и задач проекта, а порой и элементарным отсутствием

заинтересованности и желания сотрудничать.

Хорошо, когда есть согласованное решение, — в этом случае консультант встречает поддержку на любом уровне, что ведет к эффективности проводимой работы. Все же успех проекта во многом зависит от вовлеченности клиента.

Если сравнивать работу консультанта с функциями врача, то степень до-

стоверности диагноза, назначенного лечения, а в итоге и положительного результата, всегда зависит от полноты описываемых симптомов, открытости клиента и наличия обратной связи.

— Есть ли спрос на консалтинговые услуги со стороны государственных и квази-государственных структур? Обращаются ли за консультационной помощью, скажем, поликлиники или университеты, государственные ведомства или местные органы власти?

— Несомненно, указанные структуры являются одним из сегментов целевой аудитории консалтинга. Однако ограниченные бюджетные ресурсы не дают им возможность активно пользоваться нашими услугами. Но, в любом случае, спрос со стороны таких структур есть: на сегодняшний день стандартной ситуацией является, когда подобные организации реализуют консалтинговые проекты за счет грантов и кредитов в рамках межправительственных соглашений.

— Складывается впечатление, что консалтинг по крупным сделкам (слияниям и поглощениям) с участием международного капитала все-таки остается прерогативой

крупных зарубежных консалтинговых фирм.

— Здесь сказывается специфика самого консалтинга — вопрос доверия. К реализации серьезных проектов привлекаются компании с устоявшимся статусом, богатым опытом. Насколько я знаю, ряд местных компаний — флагманы отечественного консалтинга (TSIAR-group, TATAT-group и др.) уже оказывают услуги в этом сегменте рынка.

На практике любой консалтинговый проект, реализуемый в Узбекистане зарубежными консалтинговыми фирмами, не обходится без привлечения местных экспертов (консультантов). Это обычная мировая практика — есть особенности местного законодательства, налоговой специфика и другие моменты — целесообразно привлекать местных экспертов, чем в течение длительного времени вникать в специфику вопроса.

— Из чего сегодня складывается стоимость услуг консультанта? При прочих равных условиях, есть ли разница в результате работ «раскрученного», дорогостоящего консультанта и малоизвестного, но с небольшими запросами в вопросах стоимости услуг?

— Мы сами пытаемся найти оптимальное соотношение между затратным и доходным методом. На отдельных сегментах рынка (бизнес-планирование, маркетинговые исследования, аудиторские услуги, внедрение систем управления качеством) уже сложился определенный уровень цен. И демпинг может неблагоприятно повлиять на репутацию консультанта, а в ряде случаев и на качество оказываемых услуг. Но в любом случае, я не снижаю стоимость ниже уровня точки безубыточности. Конечно, есть и отступления от правил — мы готовы работать над перспективными проектами на условиях партнерства и взаимовыгодности.

Что касается разницы в результатах — все зависит от каждого конкретного случая. «Раскрученность» консультанта может сказываться как положительно, так и отрицательно: он имеет больше опыта, апробированную методологию, наработанные связи и возможности. С другой стороны, такой консультант именно в силу устоявшихся стереотипов ведения

работы не способен предложить оригинальное решение проблемы.

— Оценка результатов работы консультанта — один из сложных моментов в консалтинге. Как с эти обстоит у Вас?

— Базовый документ в консалтинге — «Техническое задание». Если выполнен объем работ в оговоренные сроки, то обычно этого достаточно для клиента. Другой вопрос, когда на результат влияют внешние факторы. К примеру, в прошлом году нами был реализован проект по разработке стратегического плана развития пред-

Правительство Канады рекомендовало рассматривать инвестиционную привлекательность Узбекистана на том же уровне, что и стран Восточной Европы

приятия из сферы строительных материалов. Ключевой вопрос стратегии клиента — привлечение инвестиций. К сожалению, местные финансовые институты не готовы были поддерживать венчурный проект. За рамками условий проекта мы стали искать потенциальных инвесторов. И на сегодня нашли ряд структур, которые вплотную рассматривают вопрос финансирования проекта.

Такой подход себя оправдывает. Наша позиция: не ограничиваться рамками проекта, а работать на конечный результат.

— Вопрос, который невозможно не задать: оказал ли свое влияние на отечественную сферу консалтинга мировой финансовый кризис?

— Не хотела говорить за весь консалтинговый рынок, но ответу в преломлении к своей компании — однозначно повлиял. Возможно, дело в специфике нашей деятельности: мы оказываем содействие отечественным предприятиям в подготовке инвестиционных предложений и поиске альтернативных источников финансирования, работаем с иностранными компаниями, желающими выйти на рынок Узбекистана.

В любом случае, мне кажется, влияние кризиса двоякое:

— С одной стороны, иностранные компании с ресурсами и готовые их вкладывать в докризисный период, на сегодняшний момент заняли выжидательную позицию — это заморозило ход многих наших проектов;

— С другой стороны, для многих экономика Узбекистана стала привлекательной ввиду своей стабильности. На одной из встреч с представителями канадского инвестиционного фонда было приятно услышать, что правительство Канады рекомендовало рассматривать инвестиционную при-

влекательность Узбекистана на том же уровне, что и стран Восточной Европы.

И это не единичный случай. На форуме, организованном OCES (швейцарский аналог торгово-промышленной палаты), ощущался неподдельный интерес швейцарских компаний к сотрудничеству с узбекскими партнерами.

— Как решается вопрос формирования дееспособной и эффективной проектной команды?

— Найти квалифицированный персонал достаточно сложно, а удержать в два раза сложнее. Дело в том, что рынок увеличивается, количество компаний растет гораздо быстрее, чем происходит процесс поступления «свежих сил». Поэтому очень высока миграция специалистов из одной компании в другую.

Кадровый вопрос решается по-разному. Кто-то пытается искать через кадровые агентства, кто-то занимается хедхантингом (от headhunting — «охота за головами» — ред.). Но мое мнение: кадры надо растить.

Это длительный процесс, но он того стоит. ■

Шукурбек Мирзаджанов