**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСАЛТИНГА 4](#_Toc232579555)

[1.1. Необходимость и содержание консалтинга 4](#_Toc232579556)

[1.2. Методологические основы консалтинга 4](#_Toc232579557)

[1.3. Законодательные основы осуществления консалтинговой деятельности 4](#_Toc232579558)

[2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ 4](#_Toc232579559)

[2.1. Состояние консалтинговых услуг в России 4](#_Toc232579560)

[2.2. Состояние консалтинговых услуг в Саратове 4](#_Toc232579561)

[2.3. Основная деятельность на рынке консалтинговых услуг (на примере ООО «РИКА»). 4](#_Toc232579562)

[III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ 4](#_Toc232579563)

[3.1. Проблемы развития консалтинговых услуг 4](#_Toc232579564)

[3.2. Перспективы развития консалтинговых услуг 4](#_Toc232579565)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 4](#_Toc232579566)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 4](#_Toc232579567)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 4](#_Toc232579568)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Консультирование или консалтинг, давно превратилось в важнейшую отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование. Возникнув в начале XX в., консалтинг превратился сегодня в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов. Зарождение консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Реальное становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло, однако, лишь около полувека назад. С тех пор консалтинг развивается необычайно быстрыми темпами. Несмотря на растущий интерес, проявляемый в современной литературе к консалтингу, эта сфера бизнеса остается одной из наиболее закрытых и малопонятных для профессионалов. Специалистам до сих пор не удается прийти к общему более и менее четкому определению продукта и даже рамок консультирования, не говоря уже о том, чтобы оценить его реальную эффективность. Спектр проблем, на рынке работает огромное количество консалтинговых компаний, вкладывающих в понятие «консалтинг» свой смысл и содержание, определяемые практикой своей деятельности.

Консультационная деятельность, являющаяся во многих странах мира важнейшим элементом деловой среды, начинает развивается и в России. В нашей стране профессиональная деятельность по консалтингу возникла более десяти лет назад. Важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка консалтинговых услуг явилось полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм, которые не встретили никакой местной конкуренции. В условиях явной неготовности большинства потенциальных российских клиентов на первых порах адекватно воспринимать завышенные, с их точки зрения, гонорары иностранных консультантов воздействие этого фактора было весьма слабым и кратковременным. Но уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни местных консультационных компаний, наиболее крупные из которых по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей.

В настоящее время российский рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку управленческого консультирования. Российские предприятия, исчерпав возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках решения этих проблем. При этом происходит переосмысление задач и функций консультантов, от которых требуют существенных улучшений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. К консультантам все чаще обращаются не только организации, находящиеся в кризисном состоянии, но успешные организации, стремящиеся стать еще более конкурентоспособными и эффективными.

Усложнение задач, решаемых консультантами, и усиление конкуренции на рынке консалтинга приводит к тому все больше организаций отдельных лиц, занимающихся консультированием, стремятся оказывать профессиональные услуги на базе стандартов профессиональной деятельности, существующих в этой отрасли. Обобщение опыта консультирования по вопросам управления, анализ новых тенденций и его развития, исследования специфики предоставления консалтинговых услуг в России являются важным как для развития самой сферы консалтинга и подготовки специалистов – консультантов, так и для всей сферы отечественного бизнеса.

Последние достижения в области информационных технологий, появление глобальных информационных сетей изменили представления о границах деятельности предприятий, о технологии производства и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров требует поиска новых подходов к потребителю. В связи с этим значительно увеличивается спрос на услуги консультантов со стороны различных предприятий, что обусловливает необходимость определения для консалтинговых компаний методов взаимодействия с клиентами, учитывая их особенности и ориентируясь на их потребности.

Однако, несмотря на то, что рынок консалтинга в последнее десятилетие является одним из самых быстроразвивающихся в мире, он в настоящее время остается малоизученным. Не раскрыты специфические вопросы, касающиеся развития рынка консалтинговых услуг: сущность и направления консультирования, возможности роста спроса на услуги консультантов, особенности и содержание маркетинга в консалтинге.

Одной из проблем, ограничивающих развитие консалтинга, является недостаточность теоретической базы, отсутствие научно-исследовательских и практических разработок, необходимых консалтинговым компаниям для организации и развития своей деятельности на рынке. В этой связи возрастает значение изучения специфики и возможных направлений консультирования, разработки комплекса маркетинговых решений для развития рынка консалтинговых услуг.

Таким образом, высокая практическая значимость и актуальность проблемы, а так же недостаточность теоретической и практической проработки вопросов изучения и формирования рынка консалтинговых услуг определили выбор темы дипломной работы.

Цель исследования заключается в разработке технологий маркетинговых исследований рынка консалтинговых услуг, обосновании возможности применения полученных результатов в принятии маркетинговых решений для консалтинговых компаний.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

– определить сущность и особенности консалтинговых услуг, дать их классификацию;

– раскрыть специфику консалтинговых услуг и составляющих ее элементов;

– рассмотреть возможные направления роста и потенциал рынка консалтинговых услуг;

– провести анализ состояния современного рынка консалтинговых услуг в России и в Саратове;

– рассмотреть проблемы и перспективы развития консалтинговых услуг;

Предмет исследования – маркетинговые технологии, применяемые в процессе развития рынка консалтинговых услуг.

Объект исследования – рынок консалтинговых услуг.

Методология и методы исследования. Общей методологической основой исследования является диалектический метод познания. При разработке конкретных проблем применялись экономико-статистические методы сбора и обработки информации: опросы, экспертные оценки, сравнение, контент-анализ, наблюдение, ряды динамики и др. методы. Для накопления, хранения, обработки информации и представления результатов исследования использованы современные компьютерные технологии и пакеты программного обеспечения.

В основу исследования были изучены работы в области консалтинга отечественных и зарубежных авторов: Алешниковой В.И., Блинова А.О., Булатова Н.С., Бутырина Г.С., Гончарук В.А., Горфинкеля В.А., Добренькова С.В., Ефремова B.C., Кубра М., Кравченко А.И., Макхэм К., Маринко Г.И., Песоцкой Е.В., Ползуновой Н.Н., Поляка Г.Б., Посадского А.П., Токмаковой Н.О., Трофимовой О.К., Тюриной И.О, Уткина Э.А., Хайниш СВ., Шаныгина С.И., Шаркова Ф.И. и др.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы.

Во введении к дипломной работе обосновывается актуальность выбранной темы, цель исследования и содержание поставленных задач. Уточняются теоретическая важность и изученность данной проблемы. Сформулированы задачи дипломной работы.

Первая глава рассматривает теоретические аспекты данной проблемы, сущность и методы консалтинга, а также законодательные основы консалтинговой деятельности.

Во второй главе рассматривается современное состояния рынка консалтинговых услуг и основная деятельность на рынке консалтинговых услуг (на примере ООО «РИКА»).

В третьей главе изучаются проблемы и пути совершенствования консалтинговых услуг.

Заключение подводится итог всей работы, указано, в чем заключается главный смысл дипломной работы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСАЛТИНГА

## Необходимость и содержание консалтинга

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

Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Объектами консультирования являются:

1. российские предприятия частного и государственного сектора, производящие продукцию и услуги.
2. иностранные компании, работающие на российском рынке (к таким компаниям могут быть отнесены западные инвесторы, вступающие в российский рынок и развивающие бизнес в стране, международные финансовые институты, внедряющие современные технологии в российский бизнес и осуществляющие крупные проекты в России, а также ряд других).
3. органы государственного управления и правительственные организации (имеются в виду административные органы всех уровней, мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и т.д.).

Соответственно объекты консультирования могут быть разделены на следующие группы:

– по форме собственности: государственные, частные, акцио­нерные и смешанные предприятия;

– по размерам: малые, средние и крупные предприятия;

– по территориальному признаку: центральные (федеральные) и региональные административные образования.

Субъектами консультирования являются: клиенты (владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти, а также руководители территориальных образований.) [[1]](#footnote-1)

Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях - отнюдь не основная функция консалтинга. В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию?

Во-первых, в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо к коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.

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

И, наконец, в-третьих, в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае носят характер кризис-консалтинга. [[2]](#footnote-2)

Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

1. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.
2. Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.
3. Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.
4. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.
5. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.
6. Консультант (либо консалтинговая компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.[[3]](#footnote-3)

Консалтинговые услуги разнообразны в силу неоднородности современных бизнес-процессов. Выделяемые сегодня виды консалтинговых услуг достаточно объемны и охватывают все сферы бизнеса. Классификация консалтинговых услуг основана как раз на "разделении труда" в любой организации, т.о. видами консалтинговых услуг являются:

1. Управленческий консалтинг. Заключается в комплексной оценке состояния компании, определении системы целей и ценностей предприятия, прогнозировании, разработке стратегии развития, оптимизации структуры, внутренних процессов, создании антикризисных программ.
2. Административный консалтинг. Это вопросы формирования и регистрации компании, организации работы офиса, административного контроля, ведения делопроизводства, трудовой дисциплины и др.
3. Финансовый консалтинг. Включает решение важных финансовых задач: нахождение источников финансирования, оптимизация финансовой структуры и повышение эффективности работы компании, разработка финансовой стратегии. Также данный вид консалтинговых услуг содержит консультирование по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, экономической деятельности, документооборота и отчетностей. Управление капиталом – вот главная стезя финансового консалтинга.
4. Кадровый консалтинг. Эта услуга заключается в комплексном решение кадровых проблем на предприятии, оптимизации кадровых потоков, повышении эффективности труда, управленческую работу, планировании найма и повышение квалификации сотрудников, а также системы мотивации.
5. Маркетинговый консалтинг. Цель оказания консалтинговых услуг в области маркетинга – максимальное повышение продаж за счет оптимизации функционирования предприятия на всех уровнях: сбыта, ценообразования, рекламы, производственных инноваций, послепродажного обслуживания. По существующей классификации консалтинговых услуг, данная услуга также охватывает вопросы выхода на новые рынки, разработки продукции и др.
6. Производственный консалтинг. Этот вид консалтинговых услуг вмещает разрешение различных экономических, управленческих и инженерных вопросов, техническую и технологическую оптимизацию, анализ продукции и методов производства, кадровой структуры, планирование производства.
7. IT-консалтинг. Предполагает оказание консалтинговых услуг в области автоматизации всех бизнес-процессов, разработке информационно-поисковых систем, информационной безопасности в компании. Обеспечение информационной стабильности на предприятии – вот задача IT-консалтинга.
8. Юридический консалтинг. Данный вид консалтинговых услуг включает правовое консультационное обеспечение, позволяющее решить существующие юридические проблемы на предприятии и избежать потенциальных, а также сформировать четкую стратегию развития деятельности предприятия в соответствии с законодательством.
9. Специализированный консалтинг. Включает не указанные выше бизнес-вопросы, например, управление электроэнергией, телекоммуникациями, экологической ситуацией, материально-техническим снабжением, а также вопросы государственного сектора.

Конечно, данная классификация консалтинговых услуг носит достаточно условный характер, однако выделенные виды консалтинговых услуг в настоящее время прочно закрепились в пакетах большинства аутсорсинговых консалтинговых компаний.[[4]](#footnote-4)

## Методологические основы консалтинга

С точки зрения методов можно различать следующие формы консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Модель выбирается в зависимости от решаемой проблемы, особенностей клиентной организации, качеств консультантов (навыков, опыта, личностных качеств).

Экспертное консультирование. Клиент сам формирует задачу, в роли эксперта выступает консультант-специалист. Недостаток этой модели в том, что консультант разрабатывает рекомендацию, не проведя самостоятельного анализа ситуации. Реализует изменения, опять же, сам клиент. Использовать модель целесообразно при необходимости получения знаний по стандартным процедурам и нормативам.

Обучающее консультирование. Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, тренингов, деловых игр, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Клиент формирует запрос на обучение, программы и формы обучения, учебные группы.

Процессное консультирование. Консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить с предлагаемыми извне идеями, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций. Этот подход наиболее эффективен.[[5]](#footnote-5)

Для определения необходимой степени вовлеченности персонала клиента в деятельность консультанта надо соизмерять затраты времени клиента и результаты консультационных работ (рисунок 1).

**t**, затраты времени клиента

**Э**,

Эффективность конс. работ

0

topt

Зона эффективного консультирования

**Рисунок 1. Эффективность консультационных работ.**

Эффективность работы консультанта равна 0, если клиент в ней не участвует. При росте вовлеченности клиента эффективность растет до точки оптимума (topt), после которой начинает падать, что означает: клиент начинает выполнять за консультанта его работу.

Понятно, что минимальная вовлеченность клиента должна быть при реализации специальных проблем, максимальная – при решении стратегических задач.[[6]](#footnote-6)

Под процессом консультирования понимают последовательную серию действий, мероприятий, осуществляемые благодаря совместной деятельности консультанта и клиента для достижения позитивных перемен внутри клиентной организации, разрешения ее проблем.

Консультационный процесс проходит 3 стадии:

– Предконтрактная стадия. Клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость при­влечения для ее решения консультантов, которые по ре­зультатам предварительной диагностики делают предло­жение клиенту по поводу задания. Эта стадия завершается заключением контракта. Цель ее — обеспечить единство в понимании сути консультацион­ного проекта клиентом и консультантом.

– Контрактная. Состоит из нескольких этапов (диагностика, разработка решений, внедрение решений), в свою очередь включающих процедуры. Цель контрактной стадии – определить конкретные результаты и направления работ, обеспечить разработку и реализацию решения проблем.

– Послеконтрактная (Заключительная). Уход консультанта.

Выделение в консультационном процессе этапов дает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивированную организацию проекта, ощутимые результаты. Все это позволяет снизить непредсказуемость, т.е. получается хорошо управляемый проект.

Консультанты используют множество приемов эффективного выполнения консультационного задания.[[7]](#footnote-7)

Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Существует следующая классификация методов консультирования, помогающая осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование наиболее соответствующих проблеме организации и модели консультирования методов:

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

– Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки.

– Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение.

1.2. Методы решения проблем.

– Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), метод построения графа проблем.

– Методы разработки и оценки решений: методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы групповой работы.

1.3. Методы реализации.

– Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.

– Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

– Методы обучения и тренировки персонала клиентной организации.

– Методы развития творческого потенциала руководителей клиентной организации.

– Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, и т.д.

Существует несколько методик консультирования (совокупность директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей):

– Специализированные (для особых условий).

– Универсальные (для всех типов организации, вне зависимости от отрасли, формы собственности).[[8]](#footnote-8)

## 1.3. Законодательные основы осуществления консалтинговой деятельности

Наличие у органов исполнительной власти значительного числа избыточных функций и неэффективные механизмы их реализации являются серьезным препятствием интенсивному развитию предпринимательства, подрывают доверие бизнеса к государственной власти.

Решение этой проблемы предполагает ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования за счет оптимизации функций органов исполнительной власти, и формирование эффективных механизмов противодействия коррупции.

Целями реализации административной реформы по этому направлению являются оптимизация функций органов исполнительной власти, включая функции по осуществлению контроля и надзора, и внедрение особых механизмов противодействия коррупции в органах исполнительной власти.

Основная деятельность должна быть сосредоточена на исключении избыточных и дублирующих функций органов исполнительной власти, организационном разделении правоустанавливающих функций, функций надзора и контроля и функций по управлению государственным имуществом и предоставлению государственных услуг.

Необходимо также продолжить работу по передаче отдельных функций, осуществляемых органами исполнительной власти и их подведомственными организациями, субъектам предпринимательства, которые могут сами эффективно осуществлять эти функции.

Следует завершить процедуру определения необходимых и устранения избыточных функций федеральных органов исполнительной власти. Необходимо проведение аналогичной работы и среди органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Кроме того, следует постоянно контролировать оптимальный состав функций органов исполнительной власти.[[9]](#footnote-9)

Должны быть разработаны и приняты соответствующие нормативные правовые акты, ликвидирующие функции, признанные избыточными Правительственной комиссией по проведению административной реформы.

В первоочередном порядке следует законодательно закрепить упразднение функций, не имеющих под собой достаточных правовых оснований и препятствующих реализации гражданами своих конституционных прав либо возлагающих дополнительные обязанности на предпринимателей. Это позволит сократить неэффективное вмешательство государства в экономику и общественную жизнь, уменьшить издержки бизнеса на преодоление административных барьеров, обеспечить реализацию гражданами конституционных прав, а также сосредоточить работу государственных органов на решении необходимых обществу и государству задач.

Ликвидация сложных и масштабных функций, для исполнения которых задействовано значительное число государственных служащих, должна проходить поэтапно. Понадобится провести организационные мероприятия по сокращению численности государственных служащих, их переобучению, высвобождению имущества и решению финансовых вопросов.

Наряду с упразднением избыточных функций должен идти процесс введения новых функций, помогающих эффективно решать общественные задачи, а также процесс модернизации и совершенствования выполнения необходимых государственных функций, который также потребует изменения нормативно-правовой базы и проведения организационных мероприятий.

В то же время для предотвращения появления новых избыточных функций необходимо разработать и законодательно закрепить процедуру публичного доказательства органами исполнительной власти необходимости введения дополнительных функций.

В результате реализации мероприятий административной реформы будут сформированы сильные и эффективные институты саморегулирования, которым может быть передана часть функций, исполняемых сейчас государством.

Предполагается разработать проекты нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, направленных на оптимизацию функций региональных органов власти. В субъектах Российской Федерации следует реализовать мероприятия, аналогичные проведенным на федеральном уровне (анализ функций органов исполнительной власти на предмет избыточности и дублирования этих функций, внесение в нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации изменений, ликвидирующих избыточные и дублирующие функции, внедрение механизмов, препятствующих появлению новых избыточных функций).

Важной составляющей деятельности по оптимизации функций органов исполнительной власти является совершенствование действующей системы контроля и надзора, направленное на дальнейшее сокращение административных ограничений предпринимательской деятельности.

Действующие в настоящее время методы государственного контроля и надзора в неполной мере соответствуют задачам обеспечения безопасности продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации, утилизации и обременительны для бизнеса. Система требований избыточна, не прозрачна и противоречива - контрольные полномочия (исследования, обследования, экспертиза, анализ первичной информации) соединены с надзорными полномочиями (проведение проверок, наложение взысканий, выдача разрешений, приостановление деятельности).

Оптимизация контрольных и надзорных функций должна обеспечить решение задач по созданию единого правового поля реализации государством контрольных и надзорных функций, упрощению разрешительных процедур, сокращению лицензируемых видов деятельности, передаче части функций по контролю и надзору субъектам Российской Федерации и органам местного самоуправления, а также создаваемым саморегулируемым организациям. [[10]](#footnote-10)

Для объектов и предметов контроля и надзора, подпадающих под действие Федерального закона "О техническом регулировании", необходимость, периодичность, виды и формы проведения контроля должны определяться соответствующими техническими регламентами. До их принятия надзорные органы вправе проводить проверки действующих обязательных требований только в части безопасности, что необходимо закрепить в соответствующих нормативных правовых актах. Все действующие обязательные требования следует опубликовать в информационных системах общего пользования, их получение должно быть бесплатным.

Количество лицензируемых видов деятельности предлагается сократить до минимума, обеспечивающего безопасность товаров, работ и услуг, должен быть налажен мониторинг эффективности мер государственного надзора, включая лицензионный.

Необходимо разграничить функции по контролю и надзору и унифицировать в этой части терминологию законодательных и других нормативных актов, это позволит надзор сосредоточить в государственных органах, а контроль рассматривать в качестве функции по проведению испытаний, измерений, экспертиз, осуществляемых субъектами рынка, аккредитованными в органах исполнительной власти в установленном порядке. Для этого после принятия соответствующих нормативных правовых актов предстоит выделить из действующих надзорных органов лаборатории, исследовательские и испытательные центры, сократить численность государственных служащих.

В рамках административной реформы необходимо четко разграничить предметы ведения и полномочия в сфере контроля и надзора федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. В целях недопущения осуществления аналогичных по содержанию мер необходимо предусмотреть запрет на проведение государственного контроля и надзора в отношении одного объекта одновременно органами государственного контроля и надзора разных уровней власти. [[11]](#footnote-11)

Требуется пересмотр действующего законодательства по вопросам проверок предпринимательской деятельности для уменьшения числа изъятий из сферы его действия.

Предстоит закрепить в нормативных правовых актах коллегиальные принципы управления надзорными органами, эффективные механизмы досудебного обжалования их действий и решений.

Другой составляющей оптимизации функций органов исполнительной власти является разработка и обеспечение широкого применения аутсорсинга - механизма выведения определенных видов деятельности за рамки полномочий органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе.

Повышению эффективности таких административно-управленческих процессов, как обеспечение внедрения новых информационных технологий, управление зданиями и сооружениями государственных органов, организация подбора кадров, предоставление услуг связи, финансовый учет, препятствует отсутствие практики аутсорсинга.

Мировой опыт свидетельствует, что аутсорсинг позволяет повысить эффективность осуществления административно-управленческих процессов, более эффективно контролировать издержки деятельности, фокусировать внимание органов исполнительной власти на основной деятельности, повысить качество услуг, обеспечить доступность новых технологий, сократить капитальные затраты, сократить число административного и управленческого персонала, что приведет к существенной экономии бюджетных средств.

Органы исполнительной власти должны будут провести полный учет всех расходов на выполнение ими ряда функций, сравнить их с затратами в случае аутсорсинга этих функций и определить целесообразность продолжения их выполнения.

В рамках данного направления будут решены задачи по разработке критериев выявления административных и управленческих процессов, подлежащих аутсорсингу, созданию перечня функций и видов деятельности, не подлежащих аутсорсингу, разработке и внедрению комплексной прозрачной системы учета расходов на внутреннее обеспечение исполнения функций структурными подразделениями, разработке типовых процедур и технологий проведения аутсорсинга, разработке процедур и механизмов контроля эффективности аутсорсинга и мониторинга выполнения условий контрактов, разработке и реализации механизмов, стимулирующих государственные органы проводить аутсорсинг.[[12]](#footnote-12)

# 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

## 2.1. Состояние консалтинговых услуг в России

Поскольку для рынка [консалтинговых услуг](http://www.ovf.ru/business/business.htm) характерна определенная неровность (в разное время спросом пользуются различные виды консультирования), многие компании предлагают клиентам комплексный подход. В таких фирмах есть специалисты, разбирающиеся практически во всех сферах, однако предпочтение «универсалы» отдают паре-тройке областей. Имеются и узкоспециализированные агентства, предлагающие конкретный вид помощи. По своей структуре российский рынок консалтинговых услуг близок западному, для которого характерно доминирование IT, финансового и стратегического видов консультирования. В частности, примерно от трети до 40% доходов этим компаниям приносит IT-консалтинг. Причин тому несколько. Прежде всего, стоимость самих IT-услуг достаточно высока, что требует квалифицированного подхода к внедрению новых технологий, а это уже само по себе подразумевает планирование расходов на консультанта. Кроме того, внедрение IT-проекта влечет за собой перестройку деятельности организации, следовательно, также необходимы рекомендации со стороны профессионала. В противном случае, если работа будет остановлена на каком-то этапе, изначально направленные на модернизацию средства окажутся выброшенными на ветер. При этом нужно учитывать и следующий момент: если несколько лет назад IT-консалтинг подразумевал не более чем помощь в настройке серверов и телекоммуникационного оборудования, то теперь под ним чаще понимают настройку бизнес-процессов компании с использованием информационных технологий. Подобная трактовка позволяет работать в данной отрасли не только узким специалистам, но и традиционным консультантам.[[13]](#footnote-13)

Около двух лет назад вырос спрос на приглашение внешних специалистов для определения стратегии развития бизнеса. На управленческий консалтинг в последнее время приходится примерно треть доходов консультирующих организаций. Данный вид подразумевает многофункциональное решение проблем, связанных с организацией управления системами в различных сферах деятельности. Бизнес-консультант рассматривает совокупность разных аспектов работы фирмы — финансовые, юридические, технологические вопросы. Оптимальный вывод организации из сложившейся ситуации предлагают по итогам проведенного обследования. Как правило, стратегический консалтинг необходим, если требуется перестройка бизнеса, не ясны перспективы развития компании, и снижается эффективность ее деятельности. Традиционно высок спрос на такие классические виды консалтинга, как финансовое управление, налоговое и юридическое консультирование. Велика доля организаций, основными услугами которых являются аудит и бухгалтерское сопровождение. Причем уровень доверия к международным аудиторским фирмам выше, чем к их российским аналогам: выручка отечественных аудиторских компаний оказывается в разы меньше, чем у иностранцев. Помимо данных сугубо финансовых решений актуальными остаются кадровый и производственный виды консалтинга.[[14]](#footnote-14)

Однако подобный расклад характерен главным образом для московских компаний. За пределами столицы стратегическое консультирование уступает свои позиции налоговому, юридическому и аудиторскому. В целом, говоря о сосредоточении консалтинговых компаний, эксперты отмечают наибольшую востребованность этих услуг в Москве, Санкт-Петербурге, на Урале и в Сибири. Почти в каждом регионе существуют собственные консультационные центры. Консалтинговые услуги представлены тем шире, чем крупнее город.

По различным подсчетам количество консалтинговых фирм разного толка, действующих на российском рынке, составляет около трех тысяч. Число сотрудников, занятых в этих организациях, колеблется от 5 (в самых мелких) до 500 человек (вместе с филиалами). С крупнейшими отечественными компаниями, а также отделениями ведущих международных фирм работают, как правило, иностранные консультанты. Несколько стабильных международных консалтинговых организаций так называемой большой четверки ([PricewaterhouseCoopers](http://ru.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers), Deloitte, Ernst&Young, KPMG), которые одними из первых пришли в Россию, освоили практически 50% рынка. Хотя это не всегда оправданно. На средние и небольшие консультационные фирмы приходится не больше 5% рынка. Небольшие компании привлекают клиентов специалистов с именем, крупные имеют возможность пригласить для работы опытных иностранных консультантов.

«По традиции зарубежные консалтинговые компании вызывают большее доверие у заказчиков, нежели российские консультанты. Однако в последнее время клиенты начинают понимать, что одного лейбла недостаточно, ведь чтобы плодотворно работать с российскими клиентами, консультанту необходимо знание реалий местного бизнеса и психологии нашего человека. В противном случае теоретически правильные советы могут оказаться неприменимыми на практике, что случается сплошь и рядом». [[15]](#footnote-15)

Крупные компании в основном берутся за серьезные долгосрочные проекты, рядовые разовые заказы не становятся предметом борьбы конкурентов. Однако увеличение количества заказов приводит к появлению кадрового соперничества. Главное, на рынке ощутим дефицит консультантов — профессионалов высокого класса. Специалисты склонны переходить из одной фирмы в другую, работать самостоятельно. Более того, консультанты часто предпочитают трудиться в реальном секторе, выбирая в качестве постоянного работодателя крупного заказчика. Эксперты считают, что обращение к внешнему консультанту, который сотрудничает и с другими клиентами, более продуктивно для заказчика. Работая с другими клиентами, специалист получает дополнительный опыт, не отвлекается на текущие проблемы, находится «в теме», способен дать свежую оценку ситуации.

По сравнению с мировыми расценками стоимость услуг консалтинговых компаний в России остается достаточно низкой. Оплата интеллектуальной помощи в разных сферах составляет 40–200 долл. за час работы консультанта (в зависимости от компании и квалификации специалиста). В определенной степени цены сбивают начинающие мелкие консалтинговые фирмы и непрофессионалы. Стоимость услуг иностранных компаний дороже в два — четыре раза, в то время как в регионах ценовой диапазон ниже не менее чем в два раза. При этом минимальная стоимость проекта, за которую соглашается работать крупная консультационная фирма, составляет десять тысяч долларов.

Расценки формируются под влиянием множества факторов, в том числе объема предстоящей работы, числа и квалификации консультантов. Схемы оплаты, предлагаемые на рынке, меняются, хотя это не характерно для международных организаций. Так, заказчику могут предложить фиксированные платежи, плавающие ставки, бонусные схемы. Возможно предоставление скидок при заключении контрактов на разные виды услуг.

Перспективы развития отечественного консалтинга связаны главным образом с активизацией работы консультантов в регионах, ростом профессионализма консалтинговых компаний и переходом на новую ступень развивающихся в настоящее время структур. Ряд специалистов прогнозируют скорое объединение небольших фирм и поглощение мелких консалтинговых агентств крупными организациями.[[16]](#footnote-16)

**Достигнув в 2008 году абсолютного максимума, рынок консультационных услуг рискует сорваться в пике. Первый и самый мощный удар кризиса примут на себя компании, специализирующиеся на IТ-консалтинге**

В этом году рейтинг консалтинговых групп зафиксировал сразу два абсолютных рекорда. Впервые за все время существования нашего списка суммарная выручка 150 ведущих консалтинговых компаний России перевалила за три миллиарда долларов и составила 77 млрд. рублей. В другое время можно было бы перевести дух и с удовлетворением оглянуться на пройденный путь: ведь еще в 2000 году совокупный оборот 150 крупнейших консультантов составлял всего-то 3,3 млрд. рублей. Но от несвоевременной рефлексии удерживает другой рекорд. Динамика роста доходов компаний, включенных в список, оказалось минимальной за всю историю наших наблюдений. В 2008 году объем оказанных консультационных услуг увеличился всего на 17% по сравнению с предыдущим годом (см. график 1), тогда как совсем недавно 40-процентный прирост давал почву для рассуждений о значимом замедлении рынка.

Возможно, впрочем, что уже в скором времени консультанты будут с ностальгией вспоминать о прошлогодних результатах. В 2008 году кризис лишь начал разворачиваться, и все его «прелести» в полной мере скажутся на итогах 2009 года. Однако уже сейчас ясно, что спад, так или иначе, затронет практически все виды консалтинговых услуг. Учитывая, что в наиболее емких секторах спрос был изрядно перегрет еще накануне кризиса, скорость падения рынка может быть сопоставима с темпами его развития, наблюдавшимися пару лет назад, и исчисляться десятками процентов в год. [[17]](#footnote-17)

Приблизительно прикинуть глубину грядущего провала можно, исходя из ситуации на рынке осенью 2008 года. До сентября спрос на услуги консультантов устойчиво рос. Даже консервативные оценки предкризисной динамики в январе-августе прошлого года свидетельствуют о как минимум 40-процентном приросте оборотов по консалтинговому бизнесу. «В первые три квартала прошлого года выручка, как и всегда, росла вследствие расширения числа клиентов, увеличения объемов оказываемых им консалтинговых услуг.

|  |
| --- |
|  |

**График 1. Доходы крупнейших консалтинговых групп России за последние 9 лет (без учета компаний "большой четверки").**

Так что торможение роста доходов ведущих участников рынка до 17%, сложившееся по итогам полного 2008 года, может объясняться лишь падением спроса в четвертом квартале, по меньшей мере, на 25–30%.

Повышение эффективности и сокращение издержек сейчас становится условием выживания. Рентабельность консалтинговых проектов быстро снижается. В попытках сохранить костяк клиентской базы консультанты вынуждены пересматривать ценовую политику. По данным опроса, в котором приняли участие более 120 консалтинговых компаний, почти половина респондентов заявила о снижении цен на услуги. Чтобы не работать в убыток, экономить приходится на персонале. Более трети консультантов признались, что начало кризиса заставило сократить штат, а около 20% компаний перевели часть сотрудников на режим неполного рабочего дня или отправили их в вынужденный отпуск.

|  |
| --- |
|  |

**График 2. Темпы прироста выручки консалтинговых групп по итогам 2008 года.**

Самый тяжелый удар кризис наносит по наиболее емкому сегменту рынка — IТ-консалтингу. Услуги в сфере информационных технологий генерируют более 60% доходов консультантов. Именно это направление было главным драйвером роста рынка в предкризисные годы. Например, в 2007 году доходы от IТ-консалтинга выросли более чем в полтора раза. Однако кризис быстро положил конец эйфории. Уже в 2008 году динамика их доходов замедлилась более чем втрое: прирост составил лишь 14%. Ближайшее будущее не сулит IТ-консультантам ничего хорошего. [[18]](#footnote-18)

На данный момент ожидается, по меньшей мере, 30-процентное падение объемов рынка IТ-консалтинга. Итогом 2009 года будет сокращение числа участников этого рынка, останутся наиболее эффективные, имеющие долгосрочные отношения с клиентами. На период 2009–2010 годы ориентировочным является прогноз падения рынка IТ-консалтинга на 47–55 процентов. Клиенты в массовом порядке отказываются от внедрения новых IТ-систем, а те отрасли, которые в последние пять лет были основными заказчиками сложных IТ-решений, сегодня находятся в самом эпицентре кризиса».

Главными заказчиками IТ-консалтинга в 2008 году выступали предприятия ТЭКа, банки и органы государственного управления. На эти сегменты приходится около 57% выручки консультантов. Кризис неизбежно отсечет не только часть клиентуры (большинству банков и госорганов сейчас явно не до IТ-проектов), но и изменит характер выполняемых работ. «Сейчас очевидно, что в большей мере востребованы либо микропроекты, связанные с решением локальных задач, либо макропроекты по созданию сложных комплексных систем, которые реализуют крупные холдинги в рамках стратегических программ повышения эффективности. Такие программы реализовывались и в госсекторе, но секвестр госбюджета, проведенный в начале 2009 года, уже не дает оснований рассчитывать на стабильность спроса в этом сегменте».

По мнению участников рынка, клиенты сейчас заинтересованы, прежде всего, в максимальной эффективности уже имеющихся средств автоматизации. Поэтому большинство заказов на IТ-консалтинг будет так или иначе связано с оптимизацией действующих систем. При этом заказчики наверняка потребуют от консультантов быстрых результатов и снижения стоимости услуг. На этой волне выиграть смогут не столько крупные, сколько мобильные компании, оперативно реагирующие на потребности клиентов.[[19]](#footnote-19)

Сужение сегмента IТ-консалтинга в 2008 году компенсировалось ростом доходов в других практиках. Наиболее значительно за год изменилась выручка от услуг в области финансового управления и оценки: доходы увеличились соответственно на 40 и 26% (см. график 2). В определенной мере приближение кризиса даже стимулировало рост спроса. «Рынок оценки и финансового консалтинга разогрет ускорением в 2008 году процессов подготовки к тяжелым временам, экстренного кредитования ряда отраслей и отдельных предприятий».

|  |
| --- |
|  |

**График 3. Структура выручки крупнейших консалтинговых групп в 2008 и 2007 гг. (без компаний "большой четверки").**

Значительный вклад внесли и проекты, начатые еще в докризисный период. «Благоприятная конъюнктура на рынке корпоративного финансирования в начале 2008 года обеспечивала интерес заказчиков к инвестиционным проектам. Специалисты активно разрабатывали финансовые модели проектов, готовили ТЭО, разрабатывали схемы частно-государственного партнерства и выступали организаторами финансирования инвестиционных проектов»

Но к концу года заказчики стали проявлять все большую заинтересованность в усилении систем риск-менеджмента. «Осенью 2008 года клиенты начали осознавать потребность в более тщательном подходе к планированию расходов и сокращению издержек. Если раньше управление рисками было в большей степени модным увлечением, либо формальной необходимостью в соответствии с требованиями иностранных бирж, то в кризисной ситуации руководители начинают использовать этот инструмент на практике».

По мнению участников рынка, востребованность оценки и финансового управления в ближайшем будущем сохранится. Ведь ряд крупных инфраструктурных проектов пока не заморожен, да и олимпийские стройки позволяют консультантам заработать. «Продолжается устойчивый спрос на мониторинг рисков инвестиционных проектов, связанных с крупными капиталовложениями».[[20]](#footnote-20)

## 2.2. Состояние консалтинговых услуг в Саратове

Рынок консалтинга в России развивается быстрыми темпами. Уже второй год выручка ведущих консалтинговых компаний увеличивается почти на 40% ежегодно, уверенно перекрывая и темпы инфляции, и темпы общего роста экономики. Причины очевидны - при благоприятной экономической конъюнктуре в России экономика находится на подъеме. Быстро растущему бизнесу уже не достаточно только собственных ресурсов и все большее число компаний стремится привлечь к своему развитию средства инвесторов. А чтобы быть не просто успешным, но и привлекательным для инвесторов, все чаще приходится анализировать и кардинально совершенствовать деятельность компании и уделять все большее внимание повышению эффективности системы управления. [[21]](#footnote-21)

Услуги консалтинга становятся всё более востребованными. Востребованность тех или иных консалтинговых услуг сегодня естественным образом определяется задачами, встающими перед компаниями. На сегодняшний день областями управленческого консалтинга в России, которые наиболее отвечают потребностям рынка, являются: стратегическое управление и повышение операционной эффективности компаний, финансовое управление и управленческий учет, управление информационными технологиями, инвестиционный консалтинг, корпоративное управление, производственный, консалтинг в области маркетинга и PR, бизнес-планирование и управление персоналом. Отдельно от вышеперечисленных консалтинговых услуг располагаются лидеры консалтинговых услуг – аудиторские услуги (около 40% рынка), а также юридический и налоговый консалтинг (порядка 20% рынка).

Несмотря на то, что центрами российского консалтинга продолжают оставаться Москва и Санкт-Петербург, региональный рынок консалтинга также активно развивается, предлагая всё более разнообразный спектр услуг, пополняясь новыми профессиональными игроками. Кроме развития местных компаний, в регионы активно внедряются крупные российские и международные консалтинговые компании.

Проведённое экспресс исследование рынка консалтинговых услуг города Саратова показало, что наибольшее число консалтинговых компаний достаточно молоды (возраст компаний до 10 лет). Вместе с тем процент достаточно «зрелых» консалтинговых компаний – местных «корифеев» рынка, возраст которых составляет более 10 лет, также достаточно высок, более 20%. [[22]](#footnote-22)

Изначально консалтингом занимались небольшие компании или индивидуальные консультанты, в основном специализировавшиеся на одном из направлений. Со временем качественные и количественные характеристики консалтинговых компаний начали изменяться. На базе узкоспециализированных консалтинговых компаний стали развиваться компании широкого профиля. Спектр предоставляемых различными консультантами услуг постоянно расширяется и предлагаемые комплексные услуги со временем становятся все более похожими у различных игроков рынка. Узкая специализация консалтинговых компаний встречается все реже. К качественным изменениям также добавилось общее повышение профессионального уровня консультантов, хотя ряды специалистов - консультантов пополняются медленно.

В связи с проводимым опросом, консультантам было достаточно трудно чётко определить границы оказываемых услуг. Большое количество компаний Саратова (30% и 32% соответственно) оказывают услуги широкого профиля, включая внедрение систем управления (управление качеством, управление проектами, тайм-менеджмент, риск-менеджмент и т.п.), аудит, оценка и инвестиционный консалтинг. На втором месте по популярности оказался стратегический и организационный консалтинг. Третье место досталось финансовому консалтингу (14%) и IT-консалтингу (14%). Что касается приоритетных для компаний направлений деятельности, то большинство компаний отметили, что все их услуги равнозначны и лишь около 40% компаний выделили свою специализацию. Многие региональные консалтинговые компании работают не только на местных рынках, но и в других городах и регионах России.

Портрет целевой аудитории. Большинство консалтинговых компаний работает со средним и крупным бизнесом. Ряд компаний (30%) Саратова оказывают услуги только крупным предприятиям. В основном это компании, специализирующиеся на консалтинге в определённой отрасли промышленности. Некоторые компании отметили, что они готовы работать и с малым бизнесом, но вторые в силу дороговизны или по каким-то другим причинам не пользуются подобными услугами.

Расценки. Типовых продуктов на рынке консалтинговых услуг мало и соответственно типовые расценки выделить довольно трудно. Лишь очень небольшой процент консалтинговых компаний имеют прайс-лист на свои услуги (в частности, с прайс-листом предложила ознакомиться компания, занимающаяся налоговым и финансовым консалтингом). Достаточно распространенной практикой является определение цены проекта, исходя из расчета трудозатрат и средней стоимости 1 дня работы консультантов. Диапазон расценок – от 10 до 60 тыс. рублей за один рабочий день консультанта. К достаточно стандартным проектам можно отнести разработку бизнес-плана, но и здесь расценки варьируются от 100 до 300 тысяч рублей.

Подавляющее большинство консалтинговых компаний использует систему индивидуального подхода к ценообразованию и готово работать на основе различных специальных предложений. Среди предоставляемых специальных предложений чаще всего называли систему бонусов и скидок, абонентское обслуживание, специальные продукты, более гибкие сроки выполнения заказа, предоставление дополнительных услуг (например, бесплатные семинары), постпроектное консультирование.

Рынок консалтинга развивается и насыщается, конкуренция нарастает, поэтому в исследовании компаниям задавался вопрос о том, почему клиенты выбирают именно их. Большинство компаний отмечали такие конкурентные преимущества, как: опыт работы и высокие результаты, которых они достигли; профессионализм консультантов; наличие сертифицированных специалистов. Многие компании отметили уникальность предлагаемой услуги/продукта, безупречную репутацию, положительные отзывы старых клиентов, в результате чего новые клиенты выбрали именно их.[[23]](#footnote-23)

Конкуренция подогревается приходом в регионы федеральных и мировых гигантов. Такие международные аудиторские компании, как KPMG и Ernst&Young, входящие в большую четвёрку, уже достаточно давно существуют в нескольких региональных центрах России. Однако исследование показало, что в регионах и, в частности, в Саратове на данный момент у этих компаний консалтинговое направление не развито, развит только их основной вид деятельности – аудит, поэтому по линии консалтинга они не создают на данный момент большой конкуренции местным компаниям. Однако и по аудиторскому направлению не происходит жёсткой схватки, так как у региональных компаний и крупных федеральных и международных компаний разные клиенты.

Проведенное исследование подтверждает, что использование услуг бизнес-консультантов в регионах России давно перестало быть экзотикой и стало нормой как для успешных компаний, работающих над укреплением своих лидирующих позиций, так и для компаний, испытывающих трудности в различных областях управления. Бизнес-консультанты стали неотъемлемой частью бизнес-сообщества. Рынок консалтинга становится все более зрелым, а требования бизнеса к консультантам - более серьезными. В этой ситуации, несомненно, будущее будет за наиболее эффективными и сфокусированными на потребностях клиента консалтинговыми компаниями.

## 2.3. Основная деятельность на рынке консалтинговых услуг (на примере ООО «РИКА»).

Общество с ограниченной ответственностью Российское Международное Консалтинговое Агентство «РИКА» основано в начале 2004 года и активно работает с банками, страховыми, оценочными, лизинговыми и факторинговыми компаниями Саратова. Опыт работы специалистов на финансово-кредитном рынке насчитывает более 10 лет.[[24]](#footnote-24)

ООО «РИКА» предлагает квалифицированную помощь в вопросах финансово- хозяйственной деятельности юридических лиц предприятий всех форм собственности, а также услуг «персонального консультанта» для частных лиц в том числе:

– анализ, консультирование, аутсорсинг

– разработка бизнес-планов, маркетинговые исследования

– подготовка ТЭО, cash flow, бюджетов

– подготовка документов и сопровождение при кредитовании

Основные виды предоставляемых услуг:

**Консультирование по юридическим вопросам**

1. Комплексный (юридический, финансовый, маркетинговый, бухгалтерский) аудит и консалтинг организации клиента.
2. Подготовка учредительных документов юридических лиц.
3. Корпоративное право (документооборот хозяйственных обществ, в том числе проведение общих собраний участников (акционеров), составление протоколов, составление и ведение реестра акционеров, подготовка и регистрация решений о выпуске ценных бумаг, отчетов о выпуске ценных бумаг, проспекта эмиссии; разработка локальных нормативных актов организации (инструкции, положения)).
4. Регистрация юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, филиалов и представительств.
5. Регистрация изменений в учредительные документы юридических лиц.
6. Проведение реорганизации и ликвидации юридических лиц.
7. Открытие банковских счетов.
8. Регистрация недвижимого имущества (нежилые и жилые помещения, здания, сооружения, земельные участки).
9. Регистрация сделок с недвижимостью (купля-продажа недвижимости, аренда, залог, внесение в уставный капитал хозяйственных обществ, замена стороны в обязательстве).
10. Оформление земельных участков в собственность, аренду.
11. Консультирование по правовым вопросам:

– консультирование вопросам налогообложения,

– консультирование по вопросам российского, зарубежного законодательства, международного права,

– консультирование по вопросам корпоративного права.

1. Правое сопровождение деятельности клиента:

– подготовка разъяснений и рекомендаций по правовым вопросам, возникающим в процессе деятельности предприятий;

– сопровождение текущей деятельности и происходящих изменений в деятельности, управлении предприятием;

– разработка правовых схем коммерческой деятельности;

– правовое сопровождение взыскания дебиторских задолженностей.

– экспертиза правоустанавливающих документов.

1. Оформление процедуры банкротства:

–анализ кредиторской и дебиторской задолженности организации клиента,

– варианты преодоления ситуации на стадиях процедуры наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства,

– организация и проведение общих собраний кредиторов.

1. Судебная защита клиента:

– подготовка исков и заявлений в защиту интересов клиента,

– подача исков и заявлений в арбитражный суд, суды общей юрисдикции на всех стадиях процесса,

– представительство в судах,

– представительство на стадии исполнительного производства,

1. Риелторская деятельность.
2. Оценочная деятельность:

– оценка недвижимого имущества, бизнеса, финансов, материальных активов, интеллектуальной собственности, акций и т.д.

1. Приобретение, аренда объектов недвижимости, личного автотранспорта, инструментов, оборудования с соответствующим возмещением владельцев расходов за их использование, в том числе на условиях договоренности.
2. Лицензирование деятельности.
3. Проведение всех видов патентно-лицензионных работ и консультаций.
4. Оказание услуг инновационного характера.
5. Лизинговые операции, уступка и приобретение авторских и издательских прав.
6. Страховая деятельность.

**Консультирование по маркетингу и информационным технологиям**

* + 1. Разработка плана по маркетингу:

– оценка конкурентоспособности предприятия и его продукции,

– позиционирование продукции на рынке и разработка;

– стратегический анализ внешней маркетинговой среды предприятия;

– аудит системы маркетинга предприятия, выявление сильных и слабых сторон в деятельности службы (отдела) маркетинга;

– анализ комплекса маркетинга, определение совершенствования в области ассортиментной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

* + 1. Комплексное рекламно-информационное обслуживание:

– определение целевой группы;

– анализ предпочтений целевой группы;

– исследование возможных вариантов продвижения продуктов;

– решение первичных вопросов продвижения при работе с новыми продуктами;

– анализ соответствия дизайна рекламы образу, который необходимо сформировать в умах потребителей;

– выбор каналов продвижения;

– контроль эффективности рекламной компании.

* + 1. Консультационное сопровождение инвестиционных проектов:

– анализ рынка;

– анализ конкурентного окружения и разработка конкурентных стратегий;

– анализ цен, определение оптимальной цены;

– анализ инвестиционной привлекательности отдельных регионов, отраслей и предприятий.

* + 1. Решение локальных маркетинговых задач:

– вывод нового бренда на рынок, оптимизация программы работы с рынком существующих брендов;

– анализ конкурентного окружения и выработка конкурентных стратегий;

– анализ портрета потребителей;

– различные исследования рынков;

– разработка индивидуальных решений для проблем клиента.

5. Совершенствование маркетинговой службы или создание её с нуля:

– выявление и упорядочение всех важнейших функций, необходимых для достижения всех маркетинговых целей предприятия;

– разработка структуры маркетинговой информационной службы и регламента ее формирования;

– оценка предложенного кадровой службой клиента персонала с целью проверки возможностей выполнения задач. Поставленной службой маркетинга;

– разработка, производство и реализация в установленном порядке всех видов рекламной продукции.

6. Участие в выставках, семинарах, показах.

7. Информационные технологии:

– разработка информационной системы предприятия;

– разработка систем аналитической отчетности и анализа, структуры хранилищ данных.

8 Поиск партнёров, содействие в установлении рабочих и культурных контактов между отечественными и зарубежными деловыми, общественными и культурными кругами.

9. Осуществление коммерческой деятельности, сделок и иных юридических актов с учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами как в стране, так и за рубежом.

10. Полиграфические и издательские услуги, проведение художественно-оформительских работ, гражданский и промышленный дизайн.

11.Предоставление коммерческо-посреднических, информационных, маркетинговых, посреднических, представительских услуг, лизинговых и иных услуг российским и иностранным коммерческим организациям и гражданам.

**Консультирование по экономическим вопросам**

1. Аудиторская деятельность:

– обязательный аудит,

– инициативный аудит,

– специальный аудит,

– налоговый аудит).

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.

3. Консультирование по вопросам:

– методологии бухгалтерского учёта и налогообложения;

– разработка учётной политики,

– разработка внутренних методических документов, стандартов и материалов по организации бухгалтерского и налогового учёта клиента, связанного с его спецификой деятельности;

– оптимизация налогообложения предприятия.

4. Бизнес-планирование и разработка антикризисных программ:

– анализ состояния предприятия, разработка антикризисных программ;

– прогноз финансового состояния предприятия;

– расчет доходной и расходной баз нового плана действий;

– оценка эффективности системы антикризисных мероприятий;

– разработка бизнес-плана, плана производства, маркетинга и продаж, финансового плана.

5. Аудит проектов:

– оценка соответствия текущего состояния проекта целям и задачам бизнеса в постоянно изменяющихся конкурентных условиях;

– диагностика проблем проекта,

– рекомендации по управлению проектом.

6. Разработка, организация, проведение бизнес проектов.

7.Консультирование по вопросам внешнеэкономической деятельности.

8. Консультирование по вопросам инвестиционной деятельности.

9. Привлечение иностранных инвестиций под конкретный проект клиента.

**Кадровый консалтинг**

1. Совершенствование структуры управления предприятия:

– выработка рекомендаций по развитию организационной и функциональной системы управления предприятия;

– комплексная диагностика системы управления предприятия;

– постановка корпоративной системы управления персоналом.

2. Кадровый консалтинг:

– повышение эффективности работы службы персонала;

– организации труда и заработной платы;

– оценка эффективности работы персонала;

– мотивация, оплата труда и стимулирование труда;

– комплектование организации кадрами.

3. Обучение (подготовка переподготовка, включая зарубежные стажировки) руководителей и специалистов различных сфер производственной и хозяйственной деятельности.

Управленческий консалтинг

– Стратегическое планирование и управление;

– Вопросы маркетинга;

– Логистика;

– Совершенствование организационных структур и систем управления;

– Информационные технологии;

– Телекоммуникационные средства;

– Разработка финансовых процедур и мер контроля организации;

– Повышение эффективности деятельности;

– Управление.

Расценки на данные услуги предоставлены в приложении 3.

ООО «РИКА» активно рекламируется в специализированных печатных изданиях, на радио и телевидение, электронных источниках и на специализированных выставках. Грамотная рекламная кампания и политика компании формирует положительный имидж фирмы

# III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

## 3.1. Проблемы развития консалтинговых услуг

Анализируя наиболее серьезные проблемы в развитии россий­ского рынка консалтинговых услуг, можно отметить следующее:

– многие консультанты по управлению не имеют специально­го образования, что отрицательно сказывается на качестве  
оказываемых ими услуг;

– некоторые недобросовестные консультанты вводят своих  
клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наив­ностью и заключая с ними контракты на заведомо невыпол­нимые работы под обещание невиданных успехов;

– ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный уни­версальный стандартизированный продукт, не вникая в спе­цифику деятельности организации-заказчика;

– несовершенная и запутанная система классификации услуг при определении их стоимости;

– отсутствие тарифов;

– присутствие фактов несвоевременной, порой, оплаты выполненных работ;

– отсутствие нормативно-законодательной базы по регулированию консалтинговой деятельности, как на федеральном уровне, так и на уровне всех субъектов федерации;

– консалтинговые компании фактически не несут ответственно­сти за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта. Остаются неразработанными правовые основы взаимоотноше­ний сторон — их права, обязанности, ответственность, поря­док расчетов и т.д., при этом в случае возникновения споров незащищенной оказывается клиентская сторона;[[25]](#footnote-25)

Вследствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультанту по управленческим вопросам считается при­знаком несостоятельности руководителя, его низкой профес­сиональной квалификации, неумения справляться со свои­ми обязанностями. Преодолеть этот психологический барь­ер бывает крайне трудно; продукт консультирования, т.е. совет, ко­торый дают клиенту, неосязаем, его трудно измерить и оце­нить. Мнение консультанта о его реальной ценности обыч­но не совпадает с точкой зрения клиента. Поэтому, предла­гая свои услуги на рынке, консультант фактически продает клиенту только обещание помочь удовлетворить его потреб­ности, при этом сам клиент лишен реальной возможности оценить предлагаемый товар и вынужден лишь надеяться на получение желаемого результата; критерии оценки, система учета затрат и механизм обосно­вания оплаты услуг консалтинговых фирм до сих пор не раз­работаны. Сегодня расценки отечественных компаний при­ближены к западным (от 500 до 2 тыс. долл. за день работы в зависимости от опыта, возраста и рейтинга), хотя условия деятельности и возможности большинства российских пред­приятий несопоставимы с существующими за рубежом. Пока же консалтинговый «продукт» совершенно недоступен для тех, кто нуждается в нем в первую очередь. Предприятия, нахо­дящиеся на грани выживания, не могут позволить себе об­ратиться к услугам консультантов;

Растущему интересу к проблемам консульти­рования не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы, подготовленной на высоком профес­сиональном уровне. Среди изданий последних лет преобладают многочисленные переводные пособия зарубежных авторов, рас­крывающие секреты процветания и создания преуспевающе­го бизнеса, которые мало пригодны для отечественного пользо­вателя, а также вторящие им руководства российских авторов, имеющие невысокую практическую ценность;[[26]](#footnote-26)

Консалтинговые технологии развиваются в основном одно­сторонне — в направлении экстренного устранения запущен­ных проблем, а не их предупреждения. Это формирует консалтинг по типу «пожарной команды» или «скорой помощи», хотя очевидно, что для поддержания здо­ровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.

Большинство иностранных экспертов и консультантов, а также некоторые отечественные специалисты-«западники» не учиты­вают в своих рекомендациях особенностей российской экономики во многом из-за непонимания или игнорирования националь­ного менталитета. Такие советники, предлагая свои рецепты построения новой экономической модели для России, не учи­тывают необходимости адаптации мирового опыта к российским условиям. Имеется немало примеров, когда крупные компании — признанные лидеры консультирования, исполь­зуя рекомендации западных фирм для отечественных предпри­ятий, не получили ожидаемого эффекта или даже приходили к негативному результату. Поэтому в консалтинге необходимо, на наш взгляд, опираться на положение, что Россия представляет собой особый мир с присущими толь­ко ей историческими, социально-культурными, экономически­ми, национальными, геополитическими и другими характерис­тиками.[[27]](#footnote-27)

Анализ негативных тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет вы­явить ряд противоречий в развитии российского консалтинга.

Во-первых, это проблема «двойного» качества — качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультан­та. Ее решение возможно только через создание профессиональ­ного общественного института сертификации.

Во-вторых, оказание помощи «богатым», а не «бедным» вслед­ствие дороговизны консалтинговых услуг. Между тем крупные компании за рубежом в последние годы стали вводить у себя штатных консультантов вместо приглашенных со стороны, что имеет свои преимущества. К услугам внешних консультантов все чаще прибегают малые и средние фирмы, которые не могут со­держать их в штате, но такие услуги по цене вполне доступны для них.

В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовнос­ти к восприятию полученных рекомендаций. Поэтому в консал­тинговом процессе большое значение имеют желание и воля са­мого клиента, его управленческая грамотность, профессиональная компетентность, способность адекватно оценить результат работы консультанта, готовность к его реализации.

В-четвертых, противоречие между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением чем в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов. В этой связи одной из важнейших задач является не только на­работка новых отечественных технологий управления и консал­тинга, но и передача, трансляция, распространение их среди ре­гиональных руководителей, заинтересованных в устойчивом раз­витии своего бизнеса.

В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих запад­ных экспертов и консультантов на фоне расточительного отно­шения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж. Во многих развитых странах 40—50% научного потенциала обес­печивается выходцами из России и других государств СНГ. Ущерб от «утечки мозгов», наносимый ежегодно российской экономи­ке, составляет, согласно расчетам по методике ООН, 50—70 млрд. долл. Российская система образования и науки, по сути, безвоз­мездно (и это при огромном дефиците средств — с 1985 г. фи­нансирование науки уменьшилось почти в 15 раз) готовит вы­сококвалифицированных специалистов для ведущих стран мира.[[28]](#footnote-28)

Отмеченные недостатки и противоречия в функционирова­нии рынка консалтинговых услуг подрывают доверие клиентов и авторитет фирм, что наносит удар по репутации консалтинга в целом. В свою очередь, это формирует отношение к нему как к выгодному бизнесу, использующему для своего успеха проблемы современного предпринимательства.

В целях эффективного развития консалтинга в России нужно прежде всего создать прочную нормативно-правовую базу, регулирующую все стороны взаимоотношений консалтинговой компании и клиен­та и обеспечивающую в первую очередь его надежную правовую защищенность.

Большое значение имела бы также разработка и соблюдение каждой фирмой профессионального кодекса, содержащего сово­купность фиксированных морально-этических норм и правил Деятельности. Такой кодекс должен быть создан самими участ­никами с учетом специфики их деятельности, а не заимствован зарубежного опыта. Целесообразно также продолжить работу сертификации субъектов консалтингового рынка по специ­ально разработанным критериям и методике либо по междуна­родным стандартам.

Большую роль могло бы сыграть установление тесных длительных связей между сторонами, основанных не только на формальных положениях консалтингового контракта, но и взаимном уважении, доверии, открытости партнеров, поддержании системы «обратной связи» за рамками установленного срока.

Необходимо улучшить качество обучения в вузах, наладить систему непрерывного образования, осуществить эффективную мотивацию труда отечественных специалистов, которые лучше «заморских» знают специфику российской экономики. Способ­ные управленцы представляют «золотой фонд» нации, поэтому важнейшей задачей является формирование в стране института высокопрофессиональных специалистов по управлению, поддер­жание их высокого социального статуса, создание условий для их удержания в сфере активной деятельности посредством дей­ственных методов мотивации труда.[[29]](#footnote-29)

На X Всероссийском экономическом форуме «Мировой опыт и экономика России» (Москва, ноябрь 2000 г.) академик Л. Абал­кин предложил ввести для западных специалистов, приезжающих в Россию для консультирования предпринимателей, своего рода «кандидатский минимум». Только выдержав этот экзамен и по­казав знания истории, природы, географических условий, ментальности населения, они могли бы приступить к работе.

Особенностью деятельности российских консалтинговых компаний является то, что они не лицензируются, не имеют стан­дартов деятельности и не регулируются законодательством. В этих условиях большое значение приобретает проблема оценки про­фессионализма консалтинговых компаний.

В наших условиях убедиться в профессионализме трудно, но возможно. Во-первых, необходимо следить за рейтингом консалтинговых фирм. Его анализ дает достаточно сведений для первых выводов. Речь идет как о формализованном рейтинге, так и о репутации, мнении ваших деловых партнеров и конкурен­тов. Во-вторых, уважающая себя консалтинговая фирма гордится своими клиентами и готова назвать несколько достойных имен, которые могут служить дополнительным аргументом в пользу . выбора клиента. В-третьих, серьезные консультанты не предла­гают решения на все случаи жизни и «все в одном флаконе». В-четвертых, надо опасаться консультантов, которые опровер­гают все сделанное до них и предлагают все перестроить, при этом говорят на понятном только им сленге. В-пятых, профессиональ­ные консультанты не слишком ревнивы и готовы работать со специалистами смежных дисциплин. В-шестых, в консультанте надо искать конструктивного оппонента. И наконец, с хорошим консультантом просто, приятно, работать.[[30]](#footnote-30)

## 3.2. Перспективы развития консалтинговых услуг

Основными целями Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2007-2009 годы), являются повышение благосостояния населения страны и уменьшение бедности на основе динамичного и устойчивого экономического роста. Ключевым звеном достижения названных целей признано обеспечение роста конкурентоспособности страны, включая конкурентоспособность человека, конкурентоспособность государственных институтов и конкурентоспособность бизнеса.

В центре современной мировой конкуренции находится борьба за инвестиционные ресурсы. В современных условиях обеспечить рост конкурентоспособности без привлечения крупных капиталов, финансируя проекты развития только за счет собственных средств предприятий, невозможно. Многие российские предприятия уже сегодня поставлены перед необходимостью поиска замещающих источников финансирования инвестиций и реализуют программы привлечения необходимых финансовых ресурсов на рынке капиталов. Совокупные национальные накопления, в первую очередь сбережения домашних хозяйств и коллективные формы сбережений в виде средств, вложенных в пенсионные накопительные системы, переданные в управление, вложенные в страховые продукты и др., представляют собой тот источник, который мог бы в существенной мере обеспечить инвестиционный рост экономики. Финансовый рынок, являясь центром принятия наиболее эффективных инвестиционных решений, способен обеспечить мобилизацию этих накоплений и их трансформацию в инвестиции. Более того, наличие развитых, пользующихся доверием национальных финансовых институтов, необходимое условие устойчивого роста внутренних сбережений и их эффективного использования в развитии национальной промышленности. Только в этом случае можно рассчитывать на полноценную интеграцию отечественной экономики в мировую экономическую систему и эффективное привлечение мирового капитала для опережающего экономического роста. [[31]](#footnote-31)

Современный финансовый рынок в России еще недостаточно развит. Вместе с тем, он уже достиг того уровня развития, когда использование его возможностей может в значительной степени способствовать решению ключевых экономических проблем, в том числе:

-        финансирования экономического роста;

-        повышения инвестиционной активности предприятий;

-        обеспечения эффективного межотраслевого перелива капитала;

-        развития мелкого и среднего бизнеса за счет обеспечения венчурного финансирования.

Поэтому настоящая Стратегия ориентирована на принятие мер по стимулированию его ускоренного развития.

Цель Стратегии - превратить финансовый рынок в один из главных механизмов реализации инвестиционных программ корпоративного сектора, создав одновременно условия для эффективного инвестирования частных накоплений и средств обязательных накопительных систем.

Достижение этой цели требует:

-        существенно снизить риски и транзакционные издержки привлечения капитала на российском финансовом рынке;

-        существенно расширить инструментальную базу финансового рынка, прежде всего, обеспечить возможности страхования инвестиционных рисков;

-        укрепить доверие к институтам финансового рынка, обеспечить прозрачность совершения сделок с российскими активами.

Потребуется изменение регулирования финансового рынка и модернизация его инфраструктуры, совершенствование корпоративного и антимонопольного законодательства, существенное улучшение общих условий инвестиционной деятельности в российской юрисдикции.[[32]](#footnote-32)

В настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около 3000 игроков. Спектр оказываемых услуг достаточно широк. Традиционно выделяют следующие сектора рынка консалтинговых услуг: IT-консалтинг, налоговый консалтинг, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, финансовый консалтинг, юридический консалтинг, управление персоналом, производственный консалтинг, маркетинговый консалтинг.  По итогам 2007 года, объем рынка консалтинговых услуг, по разным оценкам, составил $1-1,3 млрд. По оценкам специалистов в 2008 году объем рынка консалтинговых услуг в России составил $1,65-1,85 млрд.

За 2007 год совокупная выручка крупнейших консалтинговых групп России (без компаний "большой четверки") увеличилась на 39-40 % и приблизилась к 50 млрд. руб.

Российский рынок консалтинговых услуг России постоянно изменяется. Происходит перераспределение долей рынка. В 2008 году продолжил свое развитие сектор IТ-консалтинга, однако темпы роста, по сравнению с предыдущими периодами, замедлились. В 2008 году выручка консультантов, специализирующихся на разработке и системной интеграции, увеличилась всего на 20,5% (в 2007 году этот показатель составил 127%, а в 2006 г. - 110%). Управленческий консалтинг в области IТ продемонстрировал рост в 61% (против 46% годом ранее). Таким образом, за год доля IТ-консалтинга на рынке консалтинговых услуг России  выросла до 56%.

По мнению  специалистов, в 2008 году значительно вырос спрос на проекты, направленные на оптимизацию структуры управления с целью сделать ее более прозрачной и привлекательной для инвесторов. В связи с этим, получили развитие отрасли финансового консалтинга и оценочной деятельности. Выручка компаний, специализирующихся на финансовом консалтинге за год увеличилась на 21,5%, что почти на десять процентных пунктов больше, чем годом ранее. Интерес компаний к оценочной деятельности в связи с ростом количества слияний, поглощений, продажи бизнеса и переоценки собственности.

Следует отметить, что в стране намечается тенденция интеграции различных секторов консалтингового рынка. В последнее время этот процесс все чаще наблюдается в стратегическом, операционном и IТ-консалтинге. Это связано с возросшими потребностями клиентов, а также их желанием получить комплексное исследование. [[33]](#footnote-33)

Среди основных тенденций общероссийского рынка консалтинга можно выделить:

– смену ориентации консалтинговых компаний на средний и мелкий бизнес;

– региональное расширение крупных компаний;

– проникновение международных компаний на региональные консалтинговые рынки России;

– рост интереса к консалтингу со стороны промышленных предприятий;

– вытеснения мелких компаний с рынка более крупными;

– увеличение объемов рынка;

– возрастание спроса на услуги консалтинга со стороны предприятий среднего бизнеса;

– увеличение числа постоянных заказов и понимание, что клиентам самим не под силу реализовать все их идеи;

– создание нормативно-правовой базы по регулированию консалтинговой деятельности.

Фирмы и организации стали не только осознавать важность и необходимость сотрудничества с консалтинговыми компаниями, но начали разбираться в их конкурентных преимуществах. Выросло количество и заметно улучшилось качество предоставляемых услуг. Заказчики стали более ориентированы на получение комплексных услуг. Причем с учетом внедрения. Вырос спрос на консалтинг «по-российски». Это значит, немного рушащий привычные и устоявшиеся рамки и барьеры, но очень трудолюбивый. В котором сочетается энтузиазм, удаль, практическая сметка и высокая ответственность за результат своей работы. Появились уникальные отечественные консалтинговые технологии, методы, подходы, ноу-хау и т. п. Возросла вероятность создания в ближайшее время общероссийского единого классификатора бизнес-услуг.

Таким образом, по некоторым прогнозам, в краткосрочной перспективе рост количества консалтинговых компаний должен стремительно развиваться.[[34]](#footnote-34)

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Мировой рынок [консультационных услуг](http://www.treko.ru/show_dict_936) без преувеличения можно назвать одним из самых динамично развивающихся. Потенциал роста рынка оценивается в 20-40 % в год. Потенциал роста рынка консалтинговых услуг наблюдается и в России. Это связано с динамикой сложности и изменчивости бизнес-среды, ужесточением конкуренции и появлением новых технологий.

В данный момент консалтинг является весьма нужным продуктом, а спрос на услуги консультантов повышается каждый день. Сама суть консалтинговых услуг заключается в предоставлении рекомендаций с целью повышения эффективности работы как отдельных сотрудников, так и предприятия в целом. Принято считать, что те, кто их предоставляет является экспертом в определенных областях и сферах деятельности. В результате российского исследования было выявлено, что консалтинговыми услугами различного характера пользуется больше половины предприятий России. Рынок консалтинговых услуг можно разделить на несколько основных сегментов, таких как аудит, управленческий, маркетинговый, налоговый, правовой и финансовый консалтинг, создание и внедрение средств автоматизации, рекрутинг и PR-деятельность. Все заметнее прослеживается тенденция слияния рынка аудита и консалтинга, в связи, с чем сегодня многие без сомнения, говоря о рынке консалтинга, подразумевают под ним, в том числе, и аудиторскую деятельность.

В сложных российских условиях соединение научных наработок с реальной управленческой деятельностью становится настоятельной необходимостью. Именно потребностью практики управления в профессиональном консультанте, который хорошо знаком, как с производством, так и с наукой управления во многих сферах деятельности предприятий, таких как налогообложение, аудит, бухгалтерский учет и многих других областях и призван соединить науку и практику посредством консультирования, и определяется актуальность исследования.

Разработка возможных стратегий и методов по совершенствованию организационной структуры управления предприятием позволяет предприятию решить многочисленные проблемы в области управления и разработать оптимальную и более совершенную структуру при помощи управленческих нововведений составляющих основу социальных технологий управленческого консультирования.

Использование услуг бизнес-консультантов в России давно перестало быть экзотикой и стало нормой как для успешных компаний, работающих над укреплением своих лидирующих позиций, так и для компаний, испытывающих трудности в различных областях управления. Бизнес-консультанты стали неотъемлемой частью бизнес-сообщества. В тоже время, рынок консалтинга в России также становится более зрелым, а требования бизнеса к консультантам - более серьезными. В этой ситуации, несомненно, будущее за теми консалтинговыми компаниями, которые правильно определяют и исполняют свою собственную стратегию.

Российский консалтинг обладает следующими особенностями: нет законодательно-регулирующей и методологической базы; рынок консалтинговых услуг неоднороден, подвержен изменениям, достаточно динамичен.  
Ситуация в России отличается от ситуации на Западе. То, что происходит в России, можно характеризовать как переход страны от централизованной плановой экономики к экономике рыночной. Внутренний спрос на консультационные услуги в России пока еще отстает от спроса в развитых странах. Но кроме внутреннего спроса существует и внешний спрос, который направлен почти полностью на покупку услуг иностранных консалтинговых фирм, действующих на территории России. Основным источником внешнего спроса являются инвестиции и техническая помощь международных организаций, правительств и частных фондов зарубежных государств. В последнее время в связи с нестабильностью рынка и недоверием иностранных инвесторов, а также с сокращением числа иностранных фирм, находящихся на российском рынке, внешний спрос значительно снизился. Таким образом, в соответствии с понятиями рыночной экономики российский консалтинг находится лишь на начальном этапе развития

Исследования показывают, что спрос на услуги в сфере консалтинга определяется следующими факторами: развитостью бизнес-сознания, понимаемого как совокупность – представлений о тенденциях развития мировой экономики, роли и места России в ней, функции консалтинга как стратегического средства достижения конкурентных преимуществ;

⎯ финансовыми возможностями оплаты услуг консультантов;

⎯ степенью вмешательства государства в экономику;

⎯ наличием информации о консалтинговых организациях;

⎯ уровнем качества услуг.

Перспективы развития отечественного консалтинга связаны главным образом с активизацией работы консультантов в регионах, ростом профессионализма консалтинговых компаний и переходом на новую ступень развивающихся в настоящее время структур. Ряд специалистов прогнозируют скорое объединение небольших фирм и поглощение мелких консалтинговых агентств крупными организациями.

По результатам проведенной работы были подведен следующий итог:

В первой главе данной дипломной работы были раскрыты: необходимость, сущность, содержание консалтинга, его методологические основы и законодательные основы осуществления консалтинговой деятельности.

Во второй главе были рассмотрены современное состояние консалтинговых услуг в России, состояние консалтинговых услуг в Саратове, а также основная деятельность ООО «РИКА» на Саратовском рынке.

В третьей главе были выявлены проблемы и перспективы развития консалтинговых услуг.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ М, Дело , 2008.
2. Гражданский кодекс РФ М, Просвещение, 2007
3. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. Учеб. пособие – М., 2004.
4. Бакшт К.А., Боевые команды продаж: Научн. изд. – СПб: Питер, 2008.
5. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. «Управленческий консалтинг корпоративных организаций»: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Булатов Н.С. Экономика. Учебник – 2-е изд. – М.: Экономист, 2004.
7. Булатов Н.С. Экономика. Учебник – 3-е изд. – М.: Экономист, 2005.
8. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. Учебник – М.: Дело, 2005.
9. Горфинкель В.Г., Швандар В.А., Малый бизнес: организация, экономика, управление: Учеб. пособие, – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
10. Горфинкель В.Г., Поляк Г.Б., Швандар В.А., Предпринимательство: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2004.
11. Добреньков В.И., Кравченко А.И., Фундаментальная социология, Учебник, – М.: ИНФРА-М, 2007.
12. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник, – М.: Юрайт-Издат, 2006.
13. Кравченко А.И., Тюрина И.О., Социология управления: фундаментальный курс:Учебное пособие, – 4-е изд.– М.: Деловая книга, 2008.
14. КубраМ.В. Управленческое консультирование.Учебник – 3-е изд., – М.: Интерэксперт, 2004.
15. Макхэм К. Управленческий консалтинг. Учеб. пособие, – М.: Дело и сервис, 2005.
16. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг: Учебное пособие, – М.: ИНФРА-М, 2009.
17. Ползунова Н.Н., Краев В.Н., Исследование систем управления (диагностика), Учебное пособие, – М.: Академический проект, Трикста, 2006.
18. Посадский А.П. Основы консалтинга. Учебник, – М.: ГУ ВШЭ, 2004.
19. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. Учебник, – М.: Финстатинформ, 2005.
20. Песоцкая Е.В., Муравьев A.M. Рынок услуг управленческого консалтинга: структурная диагностика. Учебник, – М.: ИНФРА-М, 2005.
21. Пономарев Д.А. Зарубежный опыт управленческого консультирования. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – Том 5. Экономика. – СПб: Питер, 2006.
22. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно- практическое пособие. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2005.
23. Трофимова О.К. Определение понятия «управленческое консультирование». Учебное пособие, – М.: ИНФРА-М, 2005.
24. Уткин Э.А. "Консалтинг". Учебник для ВУЗов, – М.: ИНФРА-М, 2006.
25. Шарков Ф.И., Паблик рилейшнз: Ученое пособие, – М.: Дашков и К, 2006.
26. Воробьев Ю. «Персонал взаймы» Финансовый директор №10, 2008. с. 54-59.
27. Ефремов В.С. «Управленческий консалтинг как бизнес». Менеджмент в России и за рубежом №8, 2007. с. 70-79.
28. Занегина Е. «Как оценить бюджет расходов на персонал» Генеральный директор №11, 2008. с. 74-81.
29. Пономарев Д.А. «Основные направления рынка услуг в области управленческого консультирования». Современные аспекты экономики №20 – СПб: 2006. с. 14-18.
30. Рейнгольд Е.А. «Консалтинг в глобальном пространстве знаний». Проблемы современной экономике №3, 2008 с. 22-25.
31. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования. // Российский экономический журнал, №3, 2004. с.44-53.
32. [www.allcons.ru](http://www.allcons.ru) – Официальный сайт «Консалтинговые услуги»
33. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Официальный сайт «Корпоративный менеджмент»
34. [ww.consulting.ru](http://www.consulting.ru) – Официальный сайт «Новости финансовых организаций»
35. [www.edulib.ru](http://www.edulib.ru) – Официальный сайт «Электронная интернет библиотека»
36. [www.pia.ru](http://www.pia.ru) – Официальный сайт «Пром-Инвест-Аудит»

# 

# ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг: Учебное пособие, – М.: ИНФРА-М, 2009. [↑](#footnote-ref-1)
2. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. Учебник, – М.: Финстатинформ, 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Булатов Н.С. Экономика. Учебник – 2-е изд. – М.: Экономист, 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно- практическое пособие. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. Учебник – М.: Дело, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник, – М.: Юрайт-Издат, 2006. [↑](#footnote-ref-6)
7. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. Учеб. пособие – М., 2004. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кравченко А.И., Тюрина И.О., Социология управления: фундаментальный курс:Учебное пособие, – 4-е изд.– М.: Деловая книга, 2008 [↑](#footnote-ref-8)
9. [www.consulting.ru](http://www.consulting.ru) – Официальный сайт «Новости финансовых организаций» [↑](#footnote-ref-9)
10. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Официальный сайт «Корпоративный менеджмент» [↑](#footnote-ref-10)
11. [www.consulting.ru](http://www.consulting.ru) – Официальный сайт «Новости финансовых организаций» [↑](#footnote-ref-11)
12. Пономарев Д.А. Зарубежный опыт управленческого консультирования. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – Том 5. Экономика. – СПб: Питер, 2006. [↑](#footnote-ref-12)
13. Горфинкель В.Г., Швандар В.А., Малый бизнес: организация, экономика, управление: Учеб. пособие, – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник, – М.: Юрайт-Издат, 2006. [↑](#footnote-ref-14)
15. Бакшт К.А., Боевые команды продаж: Научн. изд. – СПб: Питер, 2008. [↑](#footnote-ref-15)
16. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг: Учебное пособие, – М.: ИНФРА-М, 2009. [↑](#footnote-ref-16)
17. Рейнгольд Е.А. «Консалтинг в глобальном пространстве знаний». Проблемы современной экономике №3, 2008 с. 22-25. [↑](#footnote-ref-17)
18. [www.consulting.ru](http://www.consulting.ru/) – Официальный сайт «Новости финансовых организаций» [↑](#footnote-ref-18)
19. [www.pia.ru](http://www.pia.ru/) – Официальный сайт «Пром-Инвест-Аудит» [↑](#footnote-ref-19)
20. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Официальный сайт «Корпоративный менеджмент» [↑](#footnote-ref-20)
21. Пономарев Д.А. «Основные направления рынка услуг в области управленческого консультирования». Современные аспекты экономики №20 – СПб: 2006. с. 14-18. [↑](#footnote-ref-21)
22. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования. // Российский экономический журнал, №3, 2004. с.44-53.  [↑](#footnote-ref-22)
23. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. «Управленческий консалтинг корпоративных организаций»: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. [↑](#footnote-ref-23)
24. www.ricacons.ru [↑](#footnote-ref-24)
25. Макхэм К. Управленческий консалтинг. Учеб. пособие, – М.: Дело и сервис, 2005. [↑](#footnote-ref-25)
26. Трофимова О.К. Определение понятия «управленческое консультирование». Учебное пособие, – М.: ИНФРА-М, 2005. [↑](#footnote-ref-26)
27. Уткин Э.А. "Консалтинг". Учебник для ВУЗов, – М.: ИНФРА-М, 2006. [↑](#footnote-ref-27)
28. Песоцкая Е.В., Муравьев A.M. Рынок услуг управленческого консалтинга: структурная диагностика. Учебник, – М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-28)
29. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Официальный сайт «Корпоративный менеджмент» [↑](#footnote-ref-29)
30. КубраМ.В. Управленческое консультирование.Учебник – 3-е изд., – М.: Интерэксперт, 2004. [↑](#footnote-ref-30)
31. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования. // Российский экономический журнал, №3, 2008. с.44-53.  [↑](#footnote-ref-31)
32. Горфинкель В.Г., Поляк Г.Б., Швандар В.А., Предпринимательство: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2004. [↑](#footnote-ref-32)
33. [www.allcons.ru](http://www.allcons.ru) – Официальный сайт «Консалтинговые услуги» [↑](#footnote-ref-33)
34. [www.pia.ru](http://www.pia.ru) – Официальный сайт «Пром-Инвест-Аудит» [↑](#footnote-ref-34)