

Султанова А.А.

## РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ КЫРГЫЗСТАНА: ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ

A.A. Sultanova

### CONSULTING SERVICES MARKET IN KYRGYZSTAN: ISSUES AND TRENDS

УДК: 338.2.

*Множественное усложнение экономических процессов в наше время привело к тому, что передача передовых методов управленческого труда превратилось в самостоятельную сферу экономических отношений, к образованию национальных и международных рынков консалтинговых услуг, которые стали необходимым условием для распространения передовых экономических знаний в товарной форме.*

**Ключевые слова:** развитие экономики, управленческий консалтинг, рынок, сбыт, продажа

*Multiple complexity of economic processes in modern times has led to the transfer of best practices of administrative work into an independent sphere of economic relations, the formation of national and international markets consulting services, which have become a prerequisite for the dissemination of advanced knowledge of economics in the commodity form.*

**Key words:** economic development, management consulting, market, marketing, sales

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

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

Основным источником кадров для рынка консалтинговых услуг в ту пору стали научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения. Переход на фактическое самообеспечение подтолкнул специалистов покинуть свое место работы и заняться предоставлением частных услуг, которые в большинстве случаев проходили в форме

тренингов и семинаров. При этом независимые консультанты, в силу повышения отдачи от своих услуг и в случаях больших и трудоемких проектов, старались поддерживать связь друг с другом. Эти союзы часто выливались в создание совместного бизнеса, который имел явные преимущества перед индивидуальными консультантами в силу более широкого спектра оказываемых услуг.

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

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

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

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

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

Валовый национальный доход в Кыргызской Республике в 2011 году составил 920 долларов на душу населения, что относит ее к числу стран с низким уровнем дохода. Глобальный экономический

кризис, события 2010 года, повышение цен на продовольствие в 2011 и 2012 гг. отрицательно сказались на уже имевшихся достижениях республики в борьбе с бедностью. Уровень абсолютной бедности вырос с 33,7% в 2010 году до 36,8% в 2011 году.

Усилия правительства, пришедшего к власти после политического кризиса 2010 года, были направлены на восстановление политической и экономической стабильности в стране, реформирование системы государственного управления и улучшение инвестиционного климата. Однако после активного роста в 2011 году темпы экономического роста в КР снизились по причине значительного сокращения объемов добычи золота на руднике Кумтор. В первом полугодии 2012 года реальный ВВП сократился на 5,6%, в то время как производство золота на Кумторе из-за геологических процессов уменьшилось на 60 %. Реальный объем производства без учета Кумтора умеренно вырос, составив 3,9%, с положительными показателями роста по всем секторам.

Слабое экономическое управление и высокий уровень восприятия коррупции остаются ключевыми препятствиями для развития Кыргызской Республики и считаются основными причинами общественно-политических волнений 2010 года. В Среднесрочной программе развития, принятой Правительством в 2011 году, ключевыми приоритетами были названы повышение эффективности управления и борьба с коррупцией.

С 1996 по 2002 гг. сельскохозяйственный сектор быстро развивался, обеспечивая около четверти ВВП и около трети рабочих мест в стране. Правительство добилось успехов в проведении земельной реформы, были созданы специализированный аграрный банк и центры сельских консультационных услуг, ассоциации водопользователей и пастбищных комитетов.

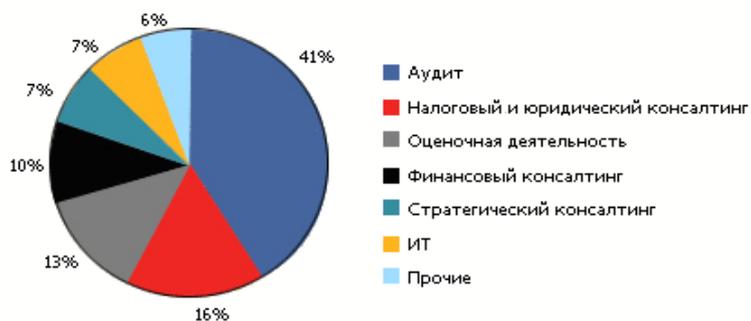
Деятельность консалтинговой компании никак не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. В результате любая компания может назвать себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Часто слово "консалтинг" используется в названии компании только для придания ему более стильного звучания. Под лицензирование попадают только некоторые направления (виды) консалтинговых услуг, например, аудит. По мнению некоторых экспертов, этот вид лицензий в ближайшем будущем может быть отменен.

Спектр услуг, оказываемых нашими консалтинговыми компаниями, достаточно широк и ничем не отличается от того же американского или европейского набора. Традиционно можно выделить следующие направления консалтинговых услуг: общее управление и администрирование, управление кадрами, оценочная деятельность, финансовый,

юридический, налоговый, маркетинговый и IT-консалтинг, а также производственный консалтинг.

При этом самым быстрорастущим видом консалтинговой деятельности является IT-консалтинг. За два года доходы компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией, увеличились вдвое. В результате, начиная с 2005 года, доля "айтишников" в общем объеме всего рынка консалтинговых услуг превысила 50%.

При этом необходимо учитывать доминирующее положение, динамика этого сектора "потянула"



вниз показатели всего рынка в целом.

Рис. 1. Деятельности консалтинговых компаний.

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

Наблюдается тенденция и к региональному расширению бизнеса крупных консалтинговых компаний и, что немаловажно - международных.

Рост объясняется, в первую очередь, следующими факторами:

Тенденцией к консолидации в отдельных отраслях экономики.

Возросшим интересом к кыргызскому рынку со стороны иностранных компаний.

Концентрацией компаний на основных видах деятельности и продажей непрофильных активов.

Для того чтобы быть успешной на рынке сделок по слияниям и поглощениям, компании – консультанту нужно иметь значительный опыт в проведении сделок, обширную сеть представительств в Кыргызстане и за рубежом, отраслевой опыт и наличие квалифицированных специалистов. Кроме того, требуется независимость от источника финансирования, из чего следует необходимая беспристрастность при оказании услуг. Среди таких услуг может быть, налоговое консультирование, трансформация финансовой отчетности, повышение прозрачности бизнеса. Комплексный подход обеспечит не только эффективность самого процесса, но и

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

В Кыргызстане продолжается спрос на ИТ-консалтинг. В общий объем выручки кыргызских консалтинговых компаний наибольший вклад вносят услуги, оказываемые в ИТ-сфере (около 40% совокупной выручки), причем наибольшая динамика роста наблюдается в управленческом консалтинге в сфере ИТ. Объем выручки от консультаций в сфере стратегического планирования и организационного развития относительно стабилен и составляет около 12%, что соответствует среднеевропейскому уровню. Крайне мал относительно среднеевропейского уровня объем выполняемых проектов в сфере HR и операционного менеджмента. Интересно сопоставить полученный результат с изменением численности управленческого состава компаний. Результаты исследования показывают, что его сокращение наблюдалось практически в каждой третьей компании. Речь, безусловно, не идет о замене внутренних управленцев на внешних консультантов, но определенная динамика прослеживается – внешний консалтинг в решении ряда вопросов более эффективен, чем разросшийся бюрократизированный управленческий аппарат многих предприятий.

Более всего бизнес привлекает возможность использования знаний и навыков, которыми обладают профессиональные консультанты (это отмечают почти 60% опрошенных). Без внешних консультантов не обойтись в случае необходимости проведения независимой диагностики компании. Эти управленцы небезосновательно полагают, что оценка решения со стороны внешнего эксперта поможет избежать неконструктивных возражений и сопротивления персонала.

Анализируя такой результат, можно сделать предположения, во-первых, о недостаточной информированности представителей бизнеса о возможностях, предоставляемых современным управленческим консалтингом, а во-вторых, о все еще недостаточной открытости кыргызского бизнеса и наличии некоторых «комплексов» в признании, например, того, что компания может попасть в кризисную ситуацию.

Сегодня бизнес в целом уже знает, чего ожидать от консалтинга, приглашает специалистов, и ждет от них конкретного результата. Необходимо восстанавливать репутацию консалтинга в целом, которая в глазах некоторых компаний была подпорчена недостаточно профессиональными его представителями.

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

Здесь в полной мере проявляются преимущества консультантов как носителей большого багажа знаний и best practices в различных областях бизнеса.

В оценках эффективности консалтинга в такой традиционной для управленческого консалтинга сфере как разработка средне- и долгосрочной стратегии эксперты разошлись – пока сложно говорить о том, что бизнес может полностью доверить консультанту формирование стратегии. Необходимость согласования интересов множества заинтересованных лиц крайне усложняет этот процесс. Судя по ответам на другие вопросы, немногие участники исследования пользовались услугами консультантов при необходимости вывода компании из кризисной ситуации.

Как следствие нормальных рыночных отношений на рост спроса на те или иные товары или услуги следует незамедлительная реакция со стороны предложения. Немало новых игроков появилось на рынке в последнее время. Можно сказать, что консалтингом пытаются заниматься если не все, то очень многие, зачастую не имея при этом достаточной квалификации. Причём деятельность таких компаний негативно отражается на имидже консалтинга в целом. Вновь создаваемым консалтинговым фирмам очень трудно удержаться на рынке. При обращении в консалтинговую компанию перед руководством предприятия стоят различные задачи. В настоящий момент, в первую очередь, таковыми для калининградских компаний являются маркетинговые и управленческие задачи, а также задачи реализации новых проектов, создания новых направлений бизнеса и развития.

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

Это и способности предлагать несколько вариантов решения задач, причём находить такие

моменты в решениях, которые будут являться уникальными для каждой компании, даже если компании работают в конкурирующих отраслях. Все составляющие компетентности консультантов являются прямыми компонентами продвижения консалтинговой компании.

Рекомендации по формированию консалтинговых услуг:

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

2) Повышение качества управления компанией с помощью внедрения системы менеджмента качества на предприятии, подготовка к сертификации по стандартам ИСО 9001. Необходимо провести управленческий аудит предприятия.

3) Повышение качества управления компанией через решение задач развития управленческих навыков руководителей, оптимизация бизнес-процессов, согласование деятельности служб. Необходимо провести проработку процесса планирования деятельности компании: отдельных процессов, всей системы управления, улучшений. Классификацию бизнес-процессов в организации, провести их описание. Разработать процедуры управления документацией и системы внутренних коммуникаций. Данная работа позволит провести реорганизацию на предприятии и резко снизить численность штата.

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

Рекомендации удовлетворённых клиентов своим партнёрам и знакомым. Отзывы клиентов,

используемые при публикации материалов по продвижению.

Организация конференций, «круглых столов».

Продвижение через участие в мероприятиях: презентациях, корпоративных праздниках, «собственных» мероприятиях, посещение собраний Бизнес-клуба.

Создание грамотного информационно-насыщенного сайта, который периодически обновляется.

Проведение бизнес-мастерских с решением специализированных бизнес-задач.

Реализация совместных проектов с муниципальными организациями и крупными компаниями.

Ежемесячная электронная рассылка клиентам, VIP – клиентам, потенциальным клиентам – новости компании, новые продукты, отраслевая тематика.

Распространение аналитических отчётов по результатам проектов и бизнес-семинаров.

Регулярные публикации статей и методик в СМИ, ведение своей рубрики.

Организация семинаров с приглашением высококвалифицированных специалистов.

Совместные мероприятия с IT-компаниями.

Необходимо формировать культуру потребления консалтинговых услуг. Эффективность продаж равно зависит от способа продажи и от качества консультанта, соответственно, и продукта.

Трансформация внешней среды является как катализатором, так и следствием развития рынка консультационных услуг. Содержание категории "консалтинг" трансформируется вместе с экономическим развитием общества. Роль консалтинга в экономическом развитии меняется совместно с изменением критических факторов производства, конкурентных преимуществ и особенностей технологии менеджмента.

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

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

#### Литература:

1. Кросман Филип. Как заработать на консалтинге. - Петербург, изд-во «ПИТЕР», 2000.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. «Питер Пресс» ООО. 2008, Консалтинг
3. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. ИНФРА-М. Изд. дом. ООО, 2009, Учебники фак. гос. упр. МГУ им. М. Ломоносова
4. Интернет ресурс.

Рецензент: к.э.н., Жапаров Г.Д.