

**Владимир Духненко, Оксана Дуброва**

### **Неклассический консалтинг**

*Емкость рынка консалтинга в 2005 году можно оценить, примерно, в 160–170 млн долларов*

Участие в исследовании ИГ «Эксперт Украина» приняло 18 консалтинговых компаний из четырех областных городов Украины: Киева, Харькова, Днепропетровска и Львова.

Составить портрет типичной консалтинговой фирмы-участницы сложно из-за присутствия на украинском рынке разнородных игроков: имеются как компании с большим опытом работы (с начала 90-х годов), так и вышедшие на рынок всего два-три года назад, в одних фирмах насчитывается чуть более 10 сотрудников, в других — полсотни и более, специализация и обороты компаний имеют также широкий диапазон ([таблица 3](#)).

По результатам рейтинга была определена тройка лидеров: консалтинговая группа «КАУПЕРВУД» (г. Днепропетровск), ООО «О.Л.Консалтинг» (г. Киев), корпорация «Глобал Консалтинг» (г. Харьков). Эти компании, имеющие довольно высокие баллы по сравнению с другими участниками рейтинга, характеризуются значительными масштабами работы на рынке, что обусловлено широким спектром, комплексностью и высокими стоимостными объемами оказываемых консалтинговых услуг, наличием многолетнего опыта и солидной базы клиентов.

Характеризуя срез деятельности компаний-участниц рейтинга, можно отметить, что в основном это 3–5 направлений консалтинговой деятельности. Причем в каждой из компаний можно выделить один–два вида консалтинговых услуг, доля выручки от которого является преобладающей в общем объеме выручки от консалтинговой деятельности ([таблица 4](#)). Например, ООО «Консам» (г. Киев) специализируется исключительно на предоставлении услуг по финансовому консалтингу, а у консалтинговой группы «ДК-Консалтинг» (г. Львов), ООО «Консалтинговый центр «Фактор» (г. Харьков) доля данного вида в общей выручке от консалтинга составляет 19,7 и 55,8% соответственно. Стратегическое планирование и организационное развитие занимает довольно весомое положение в консалтинговой деятельности «Научно-консультационный центра «РеФорма» (70%), BPT GROUP (66,8%), ООО «Эпл Консалтинг» (39,5%), ИКГ «Астарта-Танит» (37)%, ООО «Проект-Менеджмент Бизнес Консалтинг» (31,7%).

В арсенале компаний имеются и другие виды консалтинговых услуг, которые, тем не менее, на данный момент на украинском рынке достаточно востребованы GR-консалтинг (Government Relations — взаимодействие с органами власти), IR-консалтинг (Investor Relations — взаимодействие с инвестором), консультирование по управлению проектами, инвестиционное проектирование, инвестиционный консалтинг (разработка инвестиционного меморандума, помощь в проведении оценки стоимости бизнеса, подготовка и проведение переговоров с инвесторами).

Оказанием тренинговых услуг и проведением семинаров занимается большинство компаний-участниц рейтинга. Для консалтинговой группы «ДК-Консалтинг», ООО «Проект-Менеджмент Бизнес Консалтинг», ООО «Эпл Консалтинг» и СП ООО «Львовская консалтинговая группа» этот вид бизнеса один из ключевых. Но следует отметить, что для большинства компаний тренинги и семинары — элемент, сопровождающий реализацию конкретных консалтинговых проектов или предшествующий им в отдельно взятой компании.

Анализируя матрицу «Вид консалтинговых услуг – отрасль экономики» ([таблица 5](#)), следует отметить, что основными направлениями консалтинга, охватившими достаточно широкий пласт отраслей экономики являются: налоговый и юридический консалтинг, стратегическое планирование и организационное развитие, и безусловно, проведение тренингов и семинаров. Наряду с классическим консалтингом у ряда компаний-участниц рейтинга присутствуют такие виды услуг как оценочная деятельность, юридический консалтинг. Это говорит о том, что консалтинговые компании предоставляют те услуги, которые на данный момент востребованы рынком и ассоциируются с консалтингом.

Основными отраслями-реципиентами консалтинговых услуг выступают пищевая промышленность, торговля, легкая промышленность и машиностроение, транспорт и строительство. Конечно, в [таблице 5](#) отражена сфера деятельности только части участников рынка, но мы считаем, что это довольно показательный пример, характеризующий украинский рынок консалтинга в целом.

**Таблица 3. Рейтинг открытости консалтинговых компаний по итогам 2005 года**

Место	Компания	Общий балл	Город	Год начала консалтинговой деятельности	Численность сотрудников на конец года, чел.			Место по размеру совокупной выручки компании на одного специалиста	Темпы прироста совокупной выручки в 2005 г., по сравнению с 2004 г., %	Клиенты, ед				Количество договоров, по которым оказывались консалтинговые услуги, ед.	
					численность персонала	штатные специалисты-консультанты	число привлекаемых консультантов			количество компаний-клиентов		количество компаний-постоянных клиентов		2004 г.	2005 г.
										2004 г.	2005 г.	2004 г.	2005 г.		
1	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"*	11,55	Днепропетровск	1993	77	68	18	16	15,8	359	446	201	219	135	149
2	ООО «О.Л.Консалтинг»**	9,15	Киев	1997	42	37	0	7	47,7	160	191	119	153	183	201
3	Корпорация «Глобал Консалтинг»	8,99	Харьков	1998	83	6	12	5	29,0	830	1080	н.д.	н.д.	2878	3252
4	Robertson & Blums Corporation, представительство в Украине	7,88	Киев	1993	40	26	0	3	14,3	32	33	26	27	19	21
5	ООО "Консалтинговый центр "Фактор"	6,68	Харьков	1993	17	15	0	9	93,1	995	1012	37	43	110	44
6	ООО "BPT GROUP"	6,14	Киев	2005	28	23	19	4	X	X	181	X	38	X	181
7	Консалтинговая группа «ДК-Консалтинг»***	5,96	Львов	2003	41	22	19	10	112,5	21	27	9	14	180	320
8	Малое коллективное предприятие «Научно-консультационный центр «РеФорма»	4,66	Киев	октябрь, 1990	8	2	5	11	4,3	7	6	4	4	н.д.	н.д.
9	ООО «Эпл Консалтинг» (ТМ «Apple Consulting»)	4,60	Киев	2001	13	11	0	8	60,1	16	15	1	5	10	14
10	ООО «Д.Ю. Консалтинг»	4,59	Киев	2003	14	7	2	12	57,3	246	376	53	92	308	230
11	СП ООО «Львовская	4,50	Львов	1995	8	7	5	14	2,6	15	20	14	18	н.д.	н.д.

	Консалтинговая Группа»														
12	Инвестиционно- консалтинговая группа "Астарта- Танит"	4,15	Киев	1999	17	14	0	6	9,7	35	29	15	19	35	37
13	ООО «ЛЮДИ»	4,00	Киев	2003	18	5	0	1	53,8	14	19	2	4	14	23
14	ООО "Агенство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	3,76	Киев	сентябрь, 2004	6	4	7	2	X	8	14	5	11	н.д.	н.д.
15	ООО "Консалтинговая компания "Ю.Д.К"	2,64	Киев	май, 2004	6	4	0	15	X	4	57	1	15	11	67
16	ООО «Проект- Менеджмент Бизнес Консалтинг»	2,34	Киев	2000	16	9	4	13	162,5	13	20	4	8	21	47
17	ООО Коммуникационная группа «Новая концепция»	1,16	Киев	2003	11	4	14	н.д.	н.д.	7	10	4	4	17	21
18	ООО"КОНСАМ"	0,82	Киев	2003	2	1	2	17	-79,2	8	3	2	1	8	3

Примечания:

\* Консалтинговая группа «КАУПЕРВУД», в состав которой входят: ООО аудиторская фирма «КАУПЕРВУД», ООО фирма «ИНКОН-ЦЕНТР», ООО специализированное бухгалтерское бюро «БУККИПЕР», ООО аудиторская фирма «СТОИК», ООО «Центр коммерциализации технологий».

\*\* Анкета сопровождалась финансовой отчетностью

\*\*\* Консалтинговая группа «ДК-Консалтинг», в состав которой входят: консалтинговая компания «ДК-Консалтинг», консалтинговая компания «Укрконсалтинг» - в части консалтинга, компания «Управление финансами», тренинговая компания «ДК «Управление знаниями», семинарская компания «Деловой клуб «Управление знаниями», IT-консалтинг «Управление проектами»).

**Таблица 4. Рэнкинг компаний по размеру выручки в разрезе определенных видов консалтинговых услуг**

Место	Компания	Доля в общем объеме выручки компании в 2005 году, %
<b>Финансовый консалтинг</b>		
1	ООО "О.Л.Консалтинг"	17,8
2	ООО "Консалтинговый центр "Фактор"	55,8
3	Консалтинговая группа "ДК-Консалтинг"	20,0
4	ООО «Эпл Консалтинг» (ТМ «Apple Consulting»)	39,5
5	ООО "BPT GROUP"	5,8
6	Корпорация «Глобал Консалтинг»	11,0
7	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	7,0
8	ООО "Д.Ю.Консалтинг"	25,6
9	ООО "КОНСАМ"	100,0
10	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	1,2
<b>Стратегическое планирование и организационное развитие</b>		
1	ООО "BPT GROUP"	66,8
2	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	37,0
3	ООО "Агенство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	23,0
4	Малое коллективное предприятие «Научно-консультационный центр «РеФорма»	70,0
	ООО "Эпл Консалтинг" (ТМ "Apple Consulting")	20,2
6	ООО "Проект-Менеджмент Бизнес Консалтинг"	31,7
7	СП ООО «Львовская Консалтинговая Группа»	19,8
8	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	3,0
9	ООО Коммуникационная группа «Новая концепция»	7,0
<b>Налоговый консалтинг</b>		
1	ООО «О.Л.Консалтинг»	26,6
2	ООО "BPT GROUP"	10,3
3	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	31,7
4	Корпорация «Глобал Консалтинг»	5,0
5	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	2,0
6	ООО "Консалтинговая компания "Ю.Д.К"	18,0
<b>Оценочная деятельность</b>		
1	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	37,5
2	ООО "Д.Ю.Консалтинг"	70,6

3	ООО "BPT GROUP"	4,9
---	-----------------	-----

<b>Юридический консалтинг</b>		
1	ООО «О.Л.Консалтинг»	32,4
2	ООО "BPT GROUP"	11,0
3	ООО "Консалтинговая компания "Ю.Д.К"	82,0
4	Корпорация «Глобал Консалтинг»	11,0
5	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	5,0
6	ООО "Консалтинговый центр "Фактор"	3,8
7	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	1,6
8	ООО "Д.Ю.Консалтинг"	2,8
<b>Антикризисный консалтинг</b>		
1	Корпорация «Глобал Консалтинг»	43,0
2	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	9,0
3	ООО "Агентство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	2,0
4	Консалтинговая группа "ДК-Консалтинг"	1,4
5	ООО Коммуникационная группа «Новая концепция»	27,0
<b>Консалтинг в области производства товаров и услуг</b>		
1	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	14,0
2	СП ООО «Львовская Консалтинговая Группа»	20,8
3	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	2,3
<b>Консалтинг в области управления персоналом и его подбор</b>		
1	ООО «О.Л.Консалтинг»	4,3
2	ООО "Агентство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	7,0
3	Корпорация «Глобал Консалтинг»	7,0
4	Малое коллективное предприятие «Научно-консультационный центр «РеФорма»	20,0
<b>Консалтинг в области маркетинга и отношений с общественностью (PR-консалтинг)</b>		
1	ООО "ЛЮДИ"	100,0
2	ООО "Агентство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	65,0
3	Инвестиционно-консалтинговая группа "Астарта-Танит"	26,0
4	ООО Коммуникационная группа «Новая концепция»	53,0
<b>IT-управленческий консалтинг</b>		
1	Robertson & Blums Corporation, представительство в Украине	75,0
2	ООО "О.Л.Консалтинг"	0,2
<b>IT-разработка и системная интеграция</b>		
1	Консалтинговая группа "ДК-Консалтинг"	11,4
2	Корпорация «Глобал Консалтинг»	3,0
<b>Проведение тренингов, семинаров</b>		
1	Консалтинговая группа "ДК-Консалтинг"	64,3

2	ООО "О.Л.Консалтинг"	18,6
3	ООО "Эпл Консалтинг" (ТМ "Apple Consulting")	37,3
4	Robertson & Blums Corporation, представительство в Украине	6,5
5	ООО "Проект-Менеджмент Бизнес Консалтинг"	38,1
6	ООО "Консалтинговый центр "Фактор"	14,5
7	СП ООО «Львовская Консалтинговая Группа»	35,6
8	ООО "Агенство стратегических решений "Голуб и Шинкаренко"	3,0
9	ООО "BPT GROUP"	1,3
10	Малое коллективное предприятие «Научно-консультационный центр «РеФорма»	10,0
11	ООО "Д.Ю.Консалтинг"	1,0
12	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	0,4
<b>Другие виды консалтинга</b>		
1	Robertson & Blums Corporation, представительство в Украине	18,5
2	Консалтинговая группа "КАУПЕРВУД"	26,5
3	Корпорация «Глобал Консалтинг»	20,0
4	ООО "Проект-Менеджмент Бизнес Консалтинг"	30,2
5	СП ООО «Львовская Консалтинговая Группа»	23,8
6	ООО "Эпл Консалтинг" (ТМ "Apple Consulting")	3,0
7	ООО Коммуникационная группа «Новая концепция»	13,0

Таблица 5.

Матрица "Вид консалтинговых услуг - отрасль экономики"

Доля фирм в общем числе фирм-участниц, которые оказывают определенный вид консалтинговых услуг в конкретной отрасли экономики																			
Виды консалтинговых услуг - отрасли экономики	Деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	Легкая промышленность	Машиностроение и металлообработка	Нефтяная и газовая промышленность	Пищевая промышленность	Производство строительных материалов	Сельское хозяйство	Строительство	Угольная промышленность	Фармацевтика	Химическая и нефтехимическая промышленность	Металлургия	Электроэнергетика	Торговля	Транспорт	Связь	Банки	Страховые компании	Инвестиционные институты
	Финансовый консалтинг	11%	22%	22%	28%	28%	22%	22%	28%	11%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Стратегическое планирование и организационное развитие	22%	22%	22%	22%	28%	22%	22%	28%	11%	22%	22%	22%	22%	33%	22%	22%	22%	22%	22%
Налоговый консалтинг	22%	22%	22%	22%	28%	22%	22%	28%	22%	22%	22%	22%	22%	28%	22%	22%	22%	22%	22%
Оценочная деятельность	22%	22%	22%	22%	28%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Юридический консалтинг	22%	22%	22%	22%	28%	22%	22%	33%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Антикризисный консалтинг	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Консалтинг в области производства товаров и услуг	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Консалтинг в области управления персоналом и его подбор	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Консалтинг в области маркетинга и отношений с общественностью (PR-консалтинг)	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
IT-управленческий консалтинг	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
IT-разработка и системная интеграция	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Проведение тренингов, семинаров	22%	22%	28%	28%	39%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	39%	28%	28%	28%	22%	22%
Другое	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%

- 11% фирм-участниц
- 17% фирм-участниц
- 22% фирм-участниц
- 28% фирм-участниц
- 33% фирм-участниц
- 39% фирм-участниц

Участникам рейтинга также было предложено оценить структуру консультационного рынка Украины, рентабельность и динамику развития отдельных видов услуг. По этим параметрам были получены неоднозначные ответы, но все же напрашиваются некоторые выводы. По мнению участников рынка, наибольшая его доля принадлежит финансовому, налоговому и юридическому видам консалтинга. Что касается рентабельности консалтинговой деятельности, то часть участников рынка называют 20–40%, другая — 50–200% по аналогичным видам услуг. По нашим оценкам, рентабельности консалтинговых услуг сегодня в среднем составляет, примерно, 40%. Впоследствии, с ростом рынка и цен она будет выше.

Наиболее востребованными на рынке на данный момент являются стратегическое планирование и организационное развитие, налоговый консалтинг, консалтинг в области управления персоналом, финансовый и PR-консалтинг. В будущем, по мнению операторов рынка, указанные виды, за исключением налогового консалтинга, будут развиваться дальше, IT-консалтинг также займет достойное место на рынке.

### **Тенденции**

Точно также как в случае с аудитом, понятие консалтинга не систематизировано и размыто. Например, у нас часто к консалтингу относят услуги юридических, страховых, оценочных компаний, консалтинг в области косметологии и т.п. Но если говорить о классическом понимании консалтинга то это, безусловно, профессиональные консультации и помощь бизнесу для достижения лучших финансовых результатов, открытия новых рынков, повышения стоимости компаний. Консалтинговая деятельность в комплексе направлена на содействие клиенту в улучшении эффективности его работы, и в идеале должна помочь клиентским компаниям выходить на более качественный уровень управления и финансово более интересный результат.

По мнению **Юлии Плиевой**, генерального директора компании Apple Consulting, можно выделить четыре категории консалтинговых компаний, представленных в Украине. Прежде всего, это вся та же пресловутая четверка, которая обслуживает здесь международные компании, транснациональные корпорации и нередко крупные государственные структуры. В их состав входят консалтинговые подразделения, но в большей степени на сегодняшний момент они все-таки предоставляют аудиторские услуги.

Вторая категория — компании-дочки, рожденные международными донорскими проектами. Например, проекты TESIS, USAID и другие всегда делали акценты на содействие развитию украинских предприятий и локальных консультантов. В рамках этих проектов выделялась финансовая помощь компаниям и местным консультантам. Рожденные такими проектами консультанты на каком-то этапе жили на донорские деньги, а когда они заканчивались, переходили на рыночные отношения, проявляя себя не очень конкурентоспособными, поскольку привыкли работать за чужие (не клиентские) деньги. Соответственно и профессиональный уровень не всегда был достаточным.

В третью категорию входят компании, которые пытаются строить действительно профессиональный консалтинговый бизнес в Украине на долгосрочную перспективу. История их возникновения различна. Нередко, эти люди работали в международных компаниях и потом, отпочковавшись, создали свои фирмы. Некоторые из них пришли из реального бизнеса.

Четвертую категорию формируют компании, предоставляющие специализированные услуги (аудиторско-консалтинговые, IT-консалтинг и т.п.), но в качестве сопутствующих услуг они стремятся предлагать и консалтинг по широкому кругу вопросов. Эта категория достаточно смешанная и консалтинговые подразделения (нередко имеющие усеченный формат) в большинстве случаев родились под влиянием конкретного спроса со стороны клиента.

По мнению специалистов, в данную категорию следует добавить независимых консультантов - физических лиц, работающих самостоятельно по предоставлению узко специализированных услуг, например, услуг обучающего характера (тренинги, семинары).

Дать характеристику типичной украинской консалтинговой компании очень сложно — рынок все еще чрезвычайно неструктурирован, а все зависит от того, в какую из четырех названных категорий входит компания. Емкость рынка консалтинга официально никто не пытался оценить. По словам **Валентины Лавренко**, старшего консультанта ИКГ «Астарта-Танит», специалисты этой компании проводили исследование емкости рынка консалтинга в 2005 году, которая по их оценке составила 160–170 млн долларов: консалтинг по стратегическому управлению — 18–20 млн долларов, финансовый консалтинг — 25–30 млн долларов, IT-консалтинг — 33–38 млн долларов, управление персоналом и его подбор — 6–8 млн долларов,



операционный менеджмент — 10–12 млн долларов, налоговый и юридический консалтинг — 55–60 млн долларов.

Компании большой четверки нельзя называть конкурентами для отечественных консультантов — это разные весовые категории, обслуживающие различные сегменты рынка. Конкурировать с компаниями, которые имеют вековой опыт, международный статус, огромные финансовые ресурсы и наработанные методики просто невозможно.

Между отечественными консультантами конкуренция есть, но она небольшая в виду того, что рынок богат, имеет большую емкость и услуги компании не пересекаются. Исключение может составить разве что участие в тендерах, да и там часто выбирают по критерию узнаваемости бренда. С приходом большего количества игроков, конкуренция будет становиться ощутимее. На данном этапе конкуренция ощутима в области более формализованных услуг — разработка бизнес-планов, тренинги по продажам, которые имеют примерно устоявшиеся цены и примерно одинаковое наполнение.

Западные и транснациональные компании разобраны компаниями большой четверки. В западных компаниях все более формализовано, нет полета мысли для творчества. К тому же они платят больше за услуги, но это, по мнению специалистов, более легкие деньги.

Юлия Плиева считает, что куда более сложнее, но интереснее работать консультантам с отечественными компаниями. Наиболее активны в привлечении качественного консалтинга компании пищевой и деревообрабатывающей промышленности, дистрибьюторские и ритейловские компании, в меньшей степени металлургические и машиностроительные. Если говорить о масштабах деятельности таких компаний, то в среднем их годовой оборот 30–100 млн. долларов, 500–1000 работающих. Эти компании представляют собой средний бизнес.

Надо понимать, что консалтинг — это неосязаемый товар. Поэтому здесь важно наполнение услуги, ориентированной на конечный результат. Нынешние клиенты на этапе согласования проекта хотят четко знать, что будет конечным результатом и каким он будет. Если 3–4 года назад компаний-клиентов не волновал результат, то сейчас они хотят видеть структуру проекта, его наполнение, знать в лицо консультантов и их опыт. Выбор консультанта клиенты сегодня делают осознанно. Для консалтинговой компании важна репутация, опыт работы, рекомендации. Практически всегда есть необходимость в личных встречах консультантов с потенциальными клиентами.

### **Стоимость услуг**

Традиционно отечественные консультанты стремятся привязываться к фиксированным почасовым ставкам работы, которые постепенно растут: три года назад это было 10–15 долларов в час, сейчас — 20–25. Конечно, на фоне большой четверки это выглядит смешно: ставки от 100–120 долларов в час, а у отдельных партнеров — 500 долларов в час.

Но в Украине привязка к почасовым ставкам несколько искажена. Специалисты, которые раньше работали в международных компаниях, хотят скопировать эту систему. Конечно, есть бизнесы, в которых это необходимо (юридические консультации, IT-бизнес), где консультации действительно ограничиваются часами. В управленческом консультировании, например, бессмысленно привязываться к часам работы, поскольку клиенту продается продукт, ориентированный на конечный результат, а не на часы работы специалистов.

На определение стоимости консалтинговой услуги, по мнению Юлии Плиевой, влияют два фактора: с одной стороны, за какую цену купят услугу (с учетом разброса рыночных цен), с другой — за какие деньги консультанту интересно работать с заказчиком. Серьезных перекосов обычно не бывает — как правило, эти цифры более-менее соответствуют ожиданиям клиентов. Если представить клиенту почасовой график выполнения проекта, то появляется риск контроля клиентами часов, которые будут потрачены на выполнение конкретной задачи. В этом случае размывается понимание того, что первично — количество часов или результат. По словам Юлии Плиевой, в любом случае украинский консалтинг сегодня стоит очень дешево — консультанты вынуждены продавать свои услуги не так дорого, как хотели бы, принося при этом клиенту гораздо большую ценность. Залог успеха консультанта — умение продать продукт и умение показать его ценность.

С точки зрения Валентины Лаврененко, можно выделить три метода оплаты труда консультантов: оплата услуг (почасовая или фиксированная), процент от прибыли после реализации проекта и участие в собственности (по результатам проекта компания-консультант может стать одним из учредителей). Все эти методы могут сочетаться между собой.

Различная стоимость одинаковых услуг консалтинговых компаний объясняется их различной наполняемостью. Например, под постановкой бюджетного процесса одни понимают проведение тренинга, другие — разработку и внедрение от А до Я. Безусловно, мелкие фирмы могут демпинговать, но если речь идет о крупной компании, где зарабатывает не один человек, а целая компания, стоимость формируется по-другому.

При подписании с клиентом контракта целесообразно закладывать изменение стоимости услуги в меньшую или большую сторону в случае возникновения непрогнозируемых ситуаций, но не более 10–20%. Профессионализм консультанта проявляется в умении жестко управлять проектом и прогнозировать возможное увеличение его стоимости, которое оговаривается на этапе заключения договора. Неожиданный для клиента существенный рост стоимости проекта свидетельствует о недостаточном профессионализме консультанта и проведении некачественной экспертизы при определении объема работ.

### **Востребованность услуг**

Всплеск спроса можно ожидать через два-три года, когда появится осознанный платежеспособный спрос со стороны пользователей консалтинговых услуг. Нынешний рост интереса к консультационным услугам специалисты связывают с наметившимися качественными изменениями в развитии отечественного топ-менеджмента и владельцев бизнеса. Сейчас многие компании подошли к стадии зрелости, где нет бурного роста рынка, существуют жесткие цены на продукцию, устоявшиеся цены поставщиков, а маржа снизилась до 10–15%. В таких условиях появляется востребованность новых управленческих технологий, и без качественного консалтинга здесь не обойтись.

Как известно, спрос рождает предложение. Задача консультанта на этапе отсутствия бурного развития отечественного бизнеса обеспечить более качественный уровень развития компании, увеличить ее стоимость, спрогнозировать проблемы, с которыми она может столкнуться в будущем.

Если говорить об управленческом консалтинге, то сейчас особенно востребовано построение систем управления бизнесом. По сей день, колоссально востребованы услуги в области финансового управления — управленческий учет и бюджетирование. Но качественный спрос на эти услуги сильно изменился. Возрастает интерес к построению системы международных стандартов финансовой отчетности, особенно в свете выхода компаний на IPO. Стал появляться интерес к инвестиционным аспектам — обоснование инвестиционных проектов, привлечение финансирования международных организаций, разработка выгодных схем привлечения капитала, подготовка компаний к эмиссии облигаций и частному размещению акций.

Со временем будут более востребованы услуги в области управления персоналом (новые подходы к подбору, аттестации и мотивации персонала), а также все, что связано с постановкой и развитием корпоративной культуры.

В текущем году наш рынок вызвал интерес со стороны восточно-европейских и западных консультационных компаний. Но для минимизации финансовых рисков многие из них не заинтересованы открывать свои офисы — им интереснее стартовать через местных консультантов, с которыми имеются тесные деловые отношения. Динамика рынка консалтинга положительная, а значит, будет появляться все больше новых отечественных консультантов.

### **Проблемы рынка**

Нередко в компаниях, декларирующих широкий набор предоставляемых услуг, например, в области управленческого консультирования (маркетинг, финансы, инвестиции), работает всего 3–4 человека. Клиент об этом не знает, но обращение в такую компанию приводит к лихорадочному поиску в партнерских структурах консультантов необходимой квалификации. Работа с таким консультантом таит для клиента определенные риски. Но для консалтинговой компании такой формат работы достаточно удобен, тем более, если он приносит стабильный доход. Отсутствие в штате большого количества консультантов, безусловно, снижает финансовые риски. Таким образом, широта и качество оказываемых консультационной фирмой услуг на самом деле предопределяется количеством штатных специалистов.

Колоссальна проблема для большинства компаний — проблема прозрачности. Информационная закрытость рынка консалтинга вызвана его неструктурированностью, нестабильностью этого вида бизнеса, а также желанием скрыть истинное положение дел в компании. Такая ситуация наблюдается всюду, где на фирме работают одни-два человека. Еще

одной причиной закрытости консультантов может быть неловкость за небольшие финансовые обороты. Кроме того, очень часто консалтинговые фирмы на своих сайтах указывают огромный перечень клиентов. На самом деле эти компании могли просто к ним обратиться с каким-нибудь вопросом или для них был проведен одно-, двухдневный тренинг, но реализации как такового консалтингового проекта не было. Но никто в этом не признается. Есть и другая сторона данной проблемы, заключающаяся в ментальности наших топ-менеджеров — клиенты часто сами просят не называть их, считая, что само по себе обращение к консультанту воспринимается как некая позорящая репутацию компании характеристика.

Безусловно, необходимо вводить сертификацию консультантов, а также регулярно проводить их рейтингование. Это дало бы рынку структурированную информацию, приведенную к единому базису, а потенциальным клиентам — ориентиры по ценам и наполнению услуг. Более того, это помогло бы отсеять проходимцев и поднять престиж интеллектуального труда настоящих консультантов, который переводит отечественный бизнес на другой более качественный уровень. К счастью, клиенты становятся более требовательными к тому, с кем им предстоит работать.

## КОММЕНТАРИИ

Свое отношение к качеству консалтинговых услуг мы попросили выразить представителей отечественного бизнеса путем ответов на ряд вопросов:



- Как часто Ваша компания пользуется услугами консультантов и для каких целей?
- Пользуетесь ли Вы услугами отечественных консультантов или предпочитаете работать с известными мировыми брендами?
- Ваши замечания и претензии к работе консультантов?

### **НЕ БЫЛО СЛУЧАЕВ, ЧТОБЫ МЫ ОСТАЛИСЬ СОВЕРШЕННО НЕДОВОЛЬНЫ ПОЛУЧЕННЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ**

**Ирина Афанасьева**, заместитель генерального директора по финансовым вопросам компании «ЭКО Маркет»:

— Услугами консультантов пользуемся в тех случаях, когда недостаточно собственных ресурсов для решения поставленных задач или когда необходим свежий, нестандартный взгляд на пути решения таких задач. Как правило, это юридические и финансовые консультации. Пользуемся услугами не часто, так как, к сожалению, соотношение цены и качества услуг не всегда является оправданным.

— У нас нет какого-либо предубеждения по отношению к отечественным консультантам, особенно если компания зарекомендовала себя на рынке в качестве компетентного и надежного партнера, а требующая решения задача находится как раз в той области, в которой у консультанта наработан положительный опыт. Но, достигая определенного уровня развития, каждая из украинских компаний пытается перенять лучший мировой опыт, который пока еще не наработан отечественными консультантами. Работа с известными мировыми брендами подразумевает не только большую уверенность в необходимом результате с нашей стороны, но и, что немаловажно, большее доверие к нам со стороны наших партнеров.

— Могу сказать, что с теми консультантами, с которыми мы работали, еще не было случаев, чтобы мы остались совершенно недовольны полученным результатом. Конечно, в некоторых случаях рассчитывали получить более подробные рекомендации, чем получили фактически, но рациональное зерно всегда было.



## ГЛАВНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ К КОНСУЛЬТАНТУ — КАЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА, КОТОРОГО ОН ПРИВЛЕКАЕТ К ПРОЕКТУ

**Алексей Урусов**, главный финансовый директор ООО «ТНК-ВР Украина»:

— Наша компания пользуется услугами консультантов по сложным юридическим вопросам, где требуется дополнительный анализ и свежий «не замыленный» взгляд; по вопросам взаимоотношений с акционерами, когда требуется представление независимого мнения консультанта для подтверждения акционерам правильности предложений, поступивших от менеджмента; по вопросам стратегического развития, где требуется проведение исследований рынка, конкурентной среды и т.п., т.е. обобщение маркетинговой информации для предоставления аналитики, которая учитывается при принятии решений о направлении развития бизнеса (как правило, в этом случае используются компании с международным именем).

— «ТНК-ВР Украина» пользуется и отечественными и брендовыми консультантами в зависимости от ситуации, сложности задачи и цены вопроса. Рынок консультантов достаточно узкий и иногда возникают ситуации, когда консультантов с именем (даже украинских) элементарно не хватает.

— Замечания зависят от типа консультанта. Например, к консультанту по налоговым и юридическим вопросам главное замечание — качество персонала, которого он привлекает к проекту. Иногда возникают ситуации, когда у консультанта физически не хватает грамотных специалистов, но чтобы не упустить клиента работу для него выполняют менее грамотные люди. В результате, страдает качество консалтинга. Иногда честнее отказаться от клиента, чем сделать работу некачественно. Поэтому, главная рекомендация по выбору консультанта — стабильно высокий уровень его работы.

Главная претензия к консультанту по стратегическим вопросам — наличие в «обойме» консультанта людей, которые имели бизнес-опыт и могут общаться с